Московский Авиационный Институт

(Государственный Технический Университет)

Курсовая работа по дисциплине

“Социальный менеджмент ”

Тема:

**«Организационная культура как фактор эффективного социального управления»**

Выполнил студентка:

Гаврилина Е.А.

Руководитель курсовой

работы: Колотовкин А.В.

Серпухов,2009

Введение

Актуальность темы исследования. Сегодня широко используется понятие организационной культуры. И это - отнюдь не «дань моде», а отражение той реальной роли, которую играет организационная культура как системный фактор эффективного менеджмента.

Одной из основных задач, стоящих перед руководителями и менеджерами современной организации, является интеграция всего персонала вокруг ее основных целей и задач. На практике, организационная культура проявляется: в системе ценностей, присущей организации; в общих принципах ведения дела; в традициях организации и особенностях ее жизнедеятельности; в специфических нормах межличностных отношений и кадровой политике; в официальном кредо компании и неформальных убеждениях ее сотрудников; в системе коммуникаций и даже в распространенном в организации «фольклоре». Все эти социокультурные факторы, действие многих из которых внешне не очень заметно, очень существенны для эффективности деятельности организаций.

Внимание к феномену организационной культуры определяется целым рядом причин, из которых наиболее важны интеграция работников, выработка у них чувства преданности делам организации при необходимости постоянных изменений в деятельности корпораций в условиях современного динамичного рынка. В этом плане ныне практически во всех крупных компаниях уделяется повышенное внимание проблемам формирования организационной культуры, внедрения ее ценностей, норм, образцов в сознание и поведение всех сотрудников.

Учет в управленческой деятельности присущей членам организации и, с другой стороны, целенаправленное воздействие на процессы ее формирования и укоренения в сознании персонала рассматривается как один из самых действенных и необходимых видов управления. Об актуальности этого свидетельствует и растущее число публикаций по практическим вопросам внедрения корпоративной культуры.

Проблематика исследований организационной культуры - перспективная, динамично развивающаяся (с точки зрения теории и управленческой практики), но крайне «пестрая» и пока слабо интегрированная область исследования. То есть, современное состояние проблемы организационной культуры отражает ряд ее характерных особенностей: чрезвычайное разнообразие типов, видов, форм организационной культуры,; очень большое количестве подходов к ее изучению; и при этом отсутствие какой-либо единой — обобщающей классификационной схемы, позволяющей упорядочить данные в этой обширной области исследований.

Объектом исследования являются взаимоотношения между работниками шведской компании ИКЕА.

Предметом является организационная культура как фактор эффективного социального управления.

Цель исследования данной темы является изучение организационной культуры и его содержания, обосновании роли в эффективном социальном управлении организацией. Данная цель обусловливает постановку следующих задач: определение понятийного содержания «организационной культуры», трактовка которых производилась различными учеными на разных этапах развития общества и наук; исследование того значения, которое оказывает организационная культура в развитии и функционировании организации; рассмотрение содержания основных компонентов организационной культуры, которые оказывают непосредственное влияние на деятельность организации и позволяют эффективно управлять ею.

Глава 1. Сущность и роль организационной культуры

1.1 Понятие «организационной культуры»

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационная культура. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет универсального определения. Возможны лишь разнообразные функциональные описания культурной области, которые всякий раз формулируются в зависимости от конкретных целей исследования, но целостного - сущностного - определения культуры, получившего общепризнанное распространение, нет.

Различными учеными и консультантами уже к середине прошлого века было предложено более ста пятидесяти ее определений, как подсчитали неутомимые исследователи Кробер и Клакхон (Kroeber & Kluckhohn, 1952). С тех пор появилось еще несколько десятков новых. Рассмотрим некоторые из них.

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

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

К. Голд (1982 г.): “Корпоративная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли”.

М. Пакановский и Н.О. Доннел-Тружиллио (1982 г.): “Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является”.

В. Сате (1982 г.): “Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества”.

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

Г. Морган (1986 г.): “Культура” в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло”.

К. Шольц (1987 г.): “Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения”.

Д. Дреннан (1992 г.): “Культура организации - это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения”.

П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): “Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации”.

Э. Браун (1995 г.): “Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации”.

Удачными определениями организационной культуры за последние 10-15 лет следует признать такие:

Хиггинс-МакАллистер: Набор разделяемых ценностей, норм и практик, отличающий одну организацию от другой. (Higgins, McAllister, 2006)

Шэйн: Убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации. (Schein, 1996)

Камерон-Куинн: Социальный клей, удерживающий организацию вместе, – то, «как у нас это здесь принято». (Cameron, Quinn, 1999, Cameron, 2004) Последнее неформальное определение принадлежит современным американским исследователям, чьи работы заслуженно получили широкую известность (есть русский перевод их книги 1999 года – «Диагностика и изменение организационной культуры», Питер, 2001).

Используя то общее, что присуще многим определениям, можно понимать организационную культуру следующим образом.

Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

1.2 Значение организационной культуры

Социальное управление и организационная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены. При этом управление не только соответствует культуре организации, сильно зависит от нее, но и оказывает влияние на формирование и культуры к новой стратегии. Поэтому менеджеры должны уметь управлять культурой своей организации. Организационная культура - это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний - организационного управления, которое изучает общие подходы, законы и закономерности в управлении большими и сложными системами.

Основная цель организационной культуры, как явления, - помочь более продуктивно исполнять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. А это в свою очередь приведет к улучшению показателей экономической эффективности деятельности организации в целом. Ведь сплоченный, движимый единой целью, работающий, как отлаженный часовой механизм, коллектив, принесет гораздо больше пользы, чем «сообщество рядов разброда и шатания», к примеру. А эффективность бизнеса организации является важнейшим показателем, вне всякого сомнения, что влияние на нее организационной культуры, огромно.

Организационная культура в развитых экономических странах из явления единичного в практике предпринимательской деятельности становится массовым, приобретает черты хорошо скоординированной и приоритетной стратегии деятельности, становится все более значимой наряду с такими факторами, как производственные мощности, технологии, персонал и т.д. Предприятия, уделяющие значительное внимание вопросам формирования и поддержания организационной культуры, добиваются несоизмеримо большего (в том числе и в плане доходности), чем те, кто не придает вопросам организационной культуры должного значения.

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветание фирмы зависит от уровня сплоченности коллектива, его заинтересованности в общем успехе, от которого в немалой степени зависит их материальное благополучие. Пожалуй, трудно найти компанию, которая не хотела бы обладать хорошо развитой организационной культурой. Только такая культура способна создать то «социально-экономическое поле», которое обеспечит наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей ее сотрудников.

Сейчас и в России наблюдается значительное усиление интереса к вопросам организационной культуры не только со стороны ученных и исследователей, но и со стороны основателей бизнеса и руководителей компаний, что следует отнести к одним из позитивных моментов нашего времени. Но все же, число руководителей, которые осознанно подходят к формированию организационной культуры в сравнении с западными странами, в России пока еще мало. Соотношение осознанно и неосознанно сформированной культуры в наших компаниях примерно 20% к 80%, в западных - 70% к 30%, восточных - 90% к 10%. С одной стороны, это может быть связано с относительной молодостью российского бизнеса, с другой стороны, есть объективные трудности, с которыми сталкиваются руководители российских организаций. [[1]](#footnote-1)

Дальновидные руководители рассматривают организационную культуру как мощный фактор и инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников предприятия на общие цели и ценностные установки, мобилизовывать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу, облегчать общение и достигать взаимопонимания. Главной задачей предпринимательских структур является формирование такой организационной культуры, которая максимально будет способствовать успешной, деятельности предприятия.

Культура объединяет все виды деятельности и все взаимоотношения внутри фирмы, делая коллектив сплоченным и производительным. Она создает внешний образ организации, формирует ее имидж, определяет характер взаимоотношений с поставщиками, клиентами и партнерами. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с основным предназначением компании - ее миссией.

Концепция культуры будет особенно полезной в том случае, если она позволит нам лучше понять те аспекты жизни организаций, которые представляются нам таинственными и запутанными.

В настоящее время организационная культура рассматривается в качестве главного механизма обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Она важна для любой организации, поскольку управляя ею можно влиять на:

* мотивацию сотрудников;
* привлекательность фирмы как работодателя, что отражается на текучести кадров;
* нравственность каждого сотрудника, его деловую репутацию;
* производительность и эффективность трудовой деятельности;
* качество работы сотрудников;
* характер личностных и производственных отношений в организации;
* отношения служащих к работе;
* творческий потенциал служащих.

Но однако одного желания мало. Культурой нужно заниматься не менее серьезно, чем другими аспектами деятельности компании. При этом необходимо уметь грамотно осуществлять диагностику культуры, определять направление ее движения, анализировать факторы, оказывающие на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку тех или иных элементов и параметров культуры. Менеджеры, пытающиеся как-то изменить культуру поведения подчиненных, часто сталкиваются с крайне упорным сопротивлением этим изменениям, которое невозможно объяснить разумными причинами. При этом происходят столкновения между отдельными подразделениями организации, возникают проблемы коммуникации как между отдельными работниками, так и между различными группами внутри организации. Поэтому надо умело и грамотно подходить к процессу формирования культуры.

Что дает организационная культура? Необходимость и важность организационной культуры определяется тем, что, с одной стороны, человеку, воспринявшему (изучив и согласившись) организационную культуру, легче ориентироваться в ситуации, строить отношения, формировать ожидания в связи со своей деятельностью. С другой стороны, высокий уровень организационной культуры дает возможность руководить деятельностью людей, в большей степени, через ценности, традиции, убеждения, чем путем прямого воздействия на них. Сильная культура позволяет быстро принимать решения, помогает понимать цели и задачи предприятия, задает стандарты качества, определяет критерии оценки и самооценки деятельности, способствует выстраиванию деловых и конструктивных отношений. В слабых культурах отсутствуют четко выраженные ценности и понимание того, что приводит к успеху.

Организационная культура как инструмент управления, то есть то, с помощью чего руководители имеют возможность создать более эффективную организацию. С точки зрения указанного подхода, под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей. Данный подход акцентирует внимание на том, как осуществляя управление различными аспектами культуры (ценностные ориентации, убеждения, нормы, технологии, взаимоотношения с потребителями), можно повысить эффективность деятельности организации.

Вывод: организационная культура - это набор наиболее важных норм, ценностей, убеждений, которые задают людям ориентиры их поведения и действий в организации для осуществления наиболее эффективного социального управления и успешной деятельности всей организации.

Глава 2. Содержание организационной культуры

Организационная культура, весьма сложный параметр организации, сильнее всего влияет на организационную эффективность, поэтому средством достижения максимальной эффективности является понимание и управление организационной культурой со стороны менеджеров. Задачами менеджера являются нахождение рычага: факторов, мотивов и доводов, способных убедить людей в необходимости целесообразности изменений, а затем разработка методов адаптации сотрудников к изменениям, выражающихся в обучении, повышении их квалификации, кадровых перестановках и т. д.

Организационная культура отражает большую часть явлений социальной и материальной жизни коллектива, доминирующие моральные нормы и ценности, кодекс поведения. Задачами руководящего состава фирмы являются формирование, анализ, управление и поддержание наиболее способствующей эффективности деятельности корпоративной культуры

Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы[[2]](#footnote-2).

2.1 Ценности

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Ценности обеспечивают сохранение целостности социальной системы (организации), в силу того, что в ценностях выражается особая значимость определённых материальных и духовных благ для существования и развития системы. С точки зрения управления персоналом организации важны как ценности-цели, отражающие стратегические цели существования организации, так и ценности-средства, т. е. те ценные для данной организации качества персонала (например, дисциплинированность, честность, инициативность) и характеристики внутренней среды (например, командный дух), которые позволяют достигнуть ценности-цели.

Ценности-цели выражаются в миссии организации и являются важнейшим элементом организационной культуры. Они формируются, как правило, на начальном этапе образования организации под непосредственным влиянием руководителя (непосредственно руководителем, с учетом его способностей, уровня компетентности, стиля руководства и даже его характера). Миссия в качестве ценности-цели дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия, что в свою очередь способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации. Ценности-цели способствуют формированию единства внутри организации и созданию корпоративного духа. Доведенные до сознания сотрудников ценности-цели ориентируют их в неопределенной ситуации, создают возможность для более эффективного управления организацией, так как они обеспечивают непротиворечивость набора целей, обогащают деятельность работника.

Ценности-средства (ценности, позволяющие достигать цели организации, например, качества персонала, принципы работы организации) могут как целенаправленно внедряться в организацию, так и образовываться (формироваться) стихийно – на основе опыта трудового коллектива или случайно, по стечению обстоятельств. Содержание ценностей-средств, а также принятие и непринятие их членами организации может существенным образом влиять на достижение целей организации. То есть ценности-цели должны быть согласованы с ценностями-средствами.

На некоторых предприятиях важные для всей организации ценности-цели, которые обычно отражаются в миссии, вообще отсутствуют, на других известны только высшему руководству. Эти предприятия либо достигают узкие цели – обогащения руководства либо руководители не понимают, какой мощной объединяющей силой они пренебрегают, не информируя персонал о стратегическом направлении деятельности.

Рассматривая культуры современных российских предприятий можно отметить, что до недавнего времени они не имели общей направляющей идеи, отражающей стратегические цели – миссии. Идеи могут витать в воздухе и не быть оформлены в официальных документах, но постепенно, в развивающихся предприятиях появляется осознание чего-то общего и важного, что объединяет простых работников и руководство. Эти идеи обычно высказывают на разных уровнях и руководители, и простые работники независимо друг от друга, и они выполняют объединяющую функцию. Такая ценность-цель становится основой организационной культуры предприятия, если её развивают и внедряют в сознание работников в комплексе с другими элементами.

Ценности-средства также постепенно формируются у персонала российских предприятий, например раньше не считалось плохим поступком что-нибудь унести с предприятия, теперь за этим стали строго следить и наказывать, вплоть до увольнения. Конечно, сразу сознание работников не переделать, но главное – делать шаги в этом направлении. Необходимо поощрять дисциплинированность, честность, ответственное отношение к выполнению своей работы, собранность и наказывать проявление негативных сторон характера, например, лености, агрессивности (она способствует возникновению конфликтов и нарушает групповую сплоченность, возникают отрицательные эмоции и ассоциации, пропадает желание приходить на работу, и нервозная обстановка нарушает нормальный трудовой ритм).

Ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей. Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Когда говорят о культуре предприятия, обычно имеют в виду положительную направленность её ценностей, которые способствуют функционированию и развитию предприятия. Чем больше положительных ценностей (для руководства) и чем сильнее им привержены сотрудники организации, тем более положительное влияние культура будет оказывать на производственно-хозяйственную деятельность предприятия.

Позитивные ценности, выраженные следующими высказываниями:

• Работа может быть выполнена на «отлично»;

• В споре рождается истина;

• Интересы потребителя превыше всего;

• Успех компании – это мой успех;

• Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;

• Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

Негативные ценности, выраженные следующими высказываниями:

• Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;

• Ты начальник – я дурак, я начальник – ты дурак;

• Не высовывайся;

• Хорошо работать – это не самое главное в жизни;

• Покупатели (клиенты) – это случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе;

• Всей работы не переделать.

Ценности можно также разделить на индивидуальные и организационные, однако они во многом совпадают, но есть и такие, которые относятся исключительно либо к одной группе, либо к другой. Например, такие как «благополучие», «безопасность», «инициатива», «качество», «независимость» могут относиться к обеим группам, а такие как «семья», «предсказуемость», «работа», «авторитетность» относятся к индивидуальным, а «взаимозаменяемость», «гибкость», «изменение» связаны с организацией. Каждый вкладывает свой смысл в название ценности. Ниже предложена интерпретация некоторых ценностей.

Безопасность – может выражаться и в стремлении сохранить коммерческую тайну, и в заботе о сохранении организации, и в обеспечении не вредных и не опасных условий труда.

Благополучие – нацеленность на материальное благополучие, как условие реализации потребностей человека, его семьи, общности, в рамках которой он живёт.

Власть – обладание властью позволяет достигать целей своих и организационных, повышает значимость в глазах окружающих, возвышает над другими людьми, позволяет ощутить определённые чувства, оказывать влияние на людей, побуждать их к целенаправленной деятельности, наделяет человека определёнными правами и налагает ответственность за результаты деятельности подвластных ему людей.

Взаимозаменяемость – ценность, позволяющая организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатные ситуации в самой организации.

Гармония – ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо от того эффективны ли данные явления или нет, главное не нарушать равновесие, гармоничность отношений.

Гибкость – нацеленность на гибкость побуждает работников к эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных служб способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменения окружающей среды (особенно актуальна в нестабильной внешней среде).

Дисциплина – ориентирует на соблюдение норм, регулирующих поведение сотрудников в организации, способствует достижению целей организации, чёткой организации трудового процесса, согласованности деятельности различных подразделений.

Законность – отсутствие ориентации на законность как со стороны руководителей, так и со стороны подчинённых, ставит их в зависимое, уязвимое положение, усложняет отношения, делает ситуацию более неопределённой.

Изменение – воспитание в сотрудниках нацеленности на изменения позволяет избежать некоторых негативных явлений (сопротивление изменениям, боязнь неопределённости, консерватизм в принятии решений, избегание риска), а также побудить работников к инновационной деятельности, повышению квалификации и обучению, способствует ускорению процесса трудовой адаптации, освоению новых технологий и техники.

Инициатива – внедрение данной ценности формирует активную жизненную позицию работника, способствует развитию организации, свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате.

Карьера – данная ценность способствует стремлению повышать квалификацию, проявлять инициативу; поиску возможности отличиться, выделиться; если сочетается с нравственными ориентирами, то способствует развитию организации.

Коллектив как ценность характеризует приверженность сотрудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нём. Сотрудник чувствует себя защищённым, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне его. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплочённым, коллективом.

Тем не менее, не все организационные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве таковых, действительно становятся его личностными ценностями. Осознания той или иной ценности и положительного отношения к ней явно недостаточно. Более того, это даже не всегда необходимо. Действительно необходимым условием этой трансформации является практическое включение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Только ежедневно действуя в соответствии с организационными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения, сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям.

Все ценности организации представляют собой иерархическую систему, т. е. они не просто являются набором соответствующих друг другу ценностей, но среди них можно выделить основные и сопутствующие ценности. Содержание организационной культуры определяется теми ценностями, которые составляют основу организационной культуры. Определённый набор связанных между собой ценностей характерен для культур конкретной организации и соответствует стилю руководства, организационной структуре, стратегии, системе контроля.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности.

2.2 Нормы

Нормы организационной культуры — общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, признаваемые приемлемыми в данной организации, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия ее членов. Нормы определяют отношение к явлениям, важным для организации, отношение к работе в целом. Понимание норм организационной культуры формируется разделяемыми установками, ценностями и ожиданиями. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к той или иной организации, тем в большей степени его поведение будет совпадать с ее нормами. Во многих случаях нормы организационной культуры вообще не объявляются и не регламентируются организацией, но каким-то образом становятся известными всем ее членам. Они могут доводиться в устной или, реже, в письменной форме.

Восприятие норм организационной культуры членами группы часто бывает неодинаковым. Это может привести к возникновению противоречий во взаимодействии и общении. Нормы могут быть разными (чаще всего так и бывает) для всех сотрудников либо только для отдельных лиц. Они призваны подсказать членам организации, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им.

Нормы организационной культуры. могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами организационной культуры считаются те, которые поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Это те нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя. Отрицательные нормы организационной культуры имеют противоположный эффект: они поощряют такое поведение, которое не способствует достижению целей организации. Примером отрицательных норм организационной культуры могут служить такие, которые поощряют неконструктивную критику компании, взятки, вымогательство, подарки, различные подношения, конфликты на почве личных интересов, раскрытие секретов компании, кражи, прогулы, низкий уровень производительности труда и т.п.

Нормы поведения – требования, которые общество предъявляет своим членам, и с помощью которых общество регулирует, а также направляет, контролирует и оценивают их поведение. Принимая и реализуя в своём поведении определённую систему норм и связанных с ними ценностей, человек оказывается включённым в группу лиц, разделяющих, принимающих и реализующих данную систему ценностей. Например, высказывать прямо свои претензии и мысли не принято в организации, работники боятся наказания (возможно, неявного, косвенного). В результате такого поведения руководство не знает истинного положения дел, настроения персонала, нужды и проблемы основных работников организации.

Для нас наибольший интерес представляют нормы, признаваемые членами организации, которые в какой-то степени поддаются их влиянию. Эти нормы описывают ситуацию или обстоятельства, в которых выполняются определенные правила. Они включают ожидания того, что люди думают, чувствуют или делают в данной ситуации. Большинство норм, регламентирующих организационное поведение, внедряются через санкции, применяемые руководством или другими членами организации, и/или через интериоризацию (внутреннее усвоение, принятие) правил.

Функции норм: нормы регламентируют собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать типовую задачу и, позволяя предсказать поведение другого, облегчают координацию совместных действий. Соблюдение норм позволяет не совершать типовые для данной ситуации ошибки. И, наконец, они содержат предписывающие, соответственно, мотивирующие элементы.

Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах, согласованность принципов кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами. Разработку принципов, элементов и мероприятий по внедрению организационной культуры необходимо осуществлять совместно с руководством предприятия, которое должно определять основные характеристики желаемой организационной культуры. Этот процесс на российских предприятиях только начинается и часто не определены отделы и службы, которые должны этим заниматься (обычно изучение, формирование и развитие организационной культуры становится функцией службы персонала).

2.3 Мировоззрение

Мировоззрение — представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

Значительные трудности возникают при организации совместных предприятий, где сотрудниками являются носители мировоззрений, имеющих значительные различия. В таком случае имеется объективная почва для значительных противоречий и конфликтов среди сотрудников организации и необходимы значительные дополнительные усилия для согласования мировоззрений членов такой команды. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей не удастся. Единственное, чего можно достигнуть - это нового уровня взаимопонимания и принятия позиций представителей другой культуры. Если же специальной работы по согласованию мировоззрений не проведено, членам такой команды не остается ничего, кроме опоры на этнические предубеждения.

Мировоззрение почти не наблюдаемо в том смысле, что не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. И чтобы понять мировоззрение подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах его тех иных поступков. С психологической точки зрения часто проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой объяснить почему, так или иначе поступил другой человек или беседой о каком-либо местном герое. Из последней беседы можно получить информацию о критериях успеха, культивируемых в данной социальной среде.

2.4 Стиль поведения

Существенным элементом, обеспечивающим управление организационной культурой, является эмоциональный информационно-исторический фон. Он, по сути, является наиболее сложным инструментом воздействия на организационную культуру. В задачу субъекта управления организационной культурой (менеджеров и консультантов) входит разработка и распространение среди сотрудников организации культурных форм, несущих в себе определенные идеи и убеждения. Посредством культурных форм руководство может осуществлять механизм культивации новых и/или поддержание (сохранение) старых идеологических образцов. Эмоциональный информационно-исторический фон существует в определенных объективно существующих формах организационной культуры. Культурные формы подразделяются на четыре основные категории: символы, язык, повествование и обычаи.

Символ – служит условным знаком какого-то понятия, явления, идеи, наиболее простая и в то же время наиболее часто встречающаяся категория культурных форм. Смысл символа отличается неисчерпаемой многозначностью, что позволяет придавать новое значение существующим символам в зависимости от формируемых ценностей. Символы различаются по степени своей значимости и по роли, которую они играют в выражении идеологических образцов. Существуют так называемые ключевые символы, выражающие содержание организационной культуры «в относительно чистом виде». Ключевые символы в свою очередь подразделяются на две основные группы. Символы, отражающие особенности образа (или внешнего имиджа) организации. Символы, направленные на выражение идеологии внутренних отношений. Символы – это объекты, с которыми компания хочет ассоциироваться в глазах окружающих. К символам можно отнести такие атрибуты, как название компании, архитектура и размеры здания головного офиса, его местоположение и внутренний интерьер, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили и самолеты, принадлежащие компании, и т.д.

Язык – система звуков, письменных знаков или жестов, используемая членами организации как средство межличностного общения, в ходе которого индивиды обмениваются между собой различными представлениями, идеями, интересами, чувствами и установками (основа взаимодействия между индивидами). Однако всякий обмен информацией между индивидами возможен лишь в том случае, если знаки и, главное, закрепленные за ними значения известны всем участникам коммуникативного процесса. Любая организация обладает собственным, характерным для нее языком, освоение которого является необходимым условием социализации и успешного функционирования индивидов. Организация вырабатывает множество языковых форм, отражающих особенности свойственных ей идеологий и способствующих формированию определенного культурного образца (имиджа) данной организации: метафоры, пословицы и песни или гимны. В процессе межличностного общения члены организации используют также такие языковые формы, как жаргон, сленг и жесты, выражающие характерные для их культуры значения. Широкое распространение в современных организациях получают сплетни и слухи.

В каждой компании существует свой специфический уникальный язык общения. И как в любой стране национальный язык лучше всего понимают коренные жители, так язык организации лучше всего понимают ее сотрудники. Употребление в разговоре «фирменных» профессиональных оборотов свидетельствует о принадлежности говорящего к конкретной фирме. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, сленга, жестикуляции, сигналов, знаков, широко использует метафоры, шутки, юмор. Все это позволяет сотрудникам организации четко доносить специфическую информацию до своих коллег по работе. В одной фразе может быть отражена идеология компании, базирующаяся на ее ценностях.

Ритуалы - это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Ритуалы и обряды рассчитаны на зрителей.

Церемонии – это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием. Так же как мифы и символы, ритуалы и церемонии играют важную роль в формировании организационной культуры. К ритуалам, характерным для любой организации, можно отнести ритуал утверждения в должности, ритуал понижения в должности или увольнения, ритуал разрешения конфликтов, ритуал вовлечения и др[[3]](#footnote-3).

Манера одеваться, стиль одежды является непременным атрибутом организационной культуры. Именно этому элементу организационной культуры уделяется большое внимание со стороны специалистов. Большинство организаций, добившихся успехов в своем деле, имеют униформу либо особые знаки принадлежности к ней.

2.5 Социально-психологический климат

Социально-психологический климат – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Это социально психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий.

По своему значению социально-психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами группы. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива.

Важнейшей проблемой в изучении социально-психологического климата является выявление факторов, которые его формируют. Наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров.. На него оказывают влияние и личностные качества руководителя, стиль и методы руководства, авторитет руководителя, а также индивидуальные особенности членов коллектива.

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. От него зависят подбор кадров, поощрение и наказание членов коллектива, продвижение их по службе, организация труда работников. Многое зависит от его стиля руководства.

Социально-психологический климат может быть благоприятным и неблагоприятным в зависимости от того, как он влияет на общую работоспособность коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется следующим:

• ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации;

• у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;

• развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;

• в межличностных отношениях господствует взаимное доверие и уважение друг к другу;

• групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;

• существует достаточная взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый социально-психологический климат характеризуется следующим:

• преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);

• неуважение к товарищам;

• подавление творчества, инициативы;

• равнодушие и черствость в общении;

• склоки, сплетни, подсиживание;

• невозможность привести в действие групповой потенциал;

• падение результативности;

• взаимное укрывательство, «круговая порука».

Изучение состояния социально-психологического климата поможет оценить, какое влияние оказывает организационная культура на деятельность предприятия – положительное или отрицательное.

В целом организационная культура может и должна стать решающим фактором организационных перемен. Благодаря организационной культуре можно уменьшить степень коллективной неопределенности, упростить общую для всех сотрудников систему интерпретации, создать общественный порядок, внести ясность в ожидания членов коллектива, обеспечить целостность за счет ключевых ценностей и норм, воспринимаемых всеми, создать чувство причастности каждого к организации, сформировать преданность общему делу, видение будущего, давая тем самым заряд энергии для движения вперед.

Вывод: рассмотрев содержание организационной культуры можно сказать, что в совокупности эти компоненты позволяют повысить эффективность социального управления, достичь эффективности труда и извлечь выгоду от обладания интеллектуальной собственностью.

Глава 3. Пример организации с «сильной» организационной культурой

3.1 Организационная культура шведской компании ИКЕА

Один из наиболее ярких примеров компании с сильной организационной культурой - ИКЕА. Компания старается не только внедрить такие ценности как самокритика, скромность, постоянная работа над собой на уровне корпорации, но и донести их до потребителей. Ключевая фигура в корпоративной истории компании – ее основатель Ингвар Кампрад. И даже оставив в 1986 году пост президента группы компаний ИКЕА, он по сей день продолжает работать в качестве старшего советника.

Формирование организационной культуры – длительный и сложный процесс, проходящий в несколько этапов, причем этапы построения культуры, их содержание и хронология определяются контекстом развития каждой отдельно взятой компании. В данном случае, рассмотрим как формировалась и на чем была основана организационная культура компании ИКЕА, которая в дальнейшем счете стала примером эффективного управления людьми во всем мире.

Руководство глобальной компании придерживается мнения, что сохранение и развитие сильной организационной культуры ИКЕА – один из ключевых факторов, обеспечивающих успех концепции ИКЕА в настоящем и будущем. Именно поэтому каждый новый сотрудник, приходя в компанию, в течение нескольких первых дней «погружается» в культуру ИКЕА. Наряду со своими правами и обязанностями, введением в технику безопасности он знакомится с традициями, миссией, ценностями компании, узнает о деятельности ИКЕА по охране окружающей среды и о том, как он сам может принять участие в решении экологических вопросов – например, сортируя мусор или экономя электричество и воду в процессе работы.

Культура ИКЕА рождалась в процессе развития и становления компании под влиянием сильной личности ее основателя – Ингвара Кампрада. Первый этап - определение миссии компании: ценностные ориентации, внутренняя мораль и философия, определение основных базовых ценностей. К этому этапу относятся как реальные, так и декларируемые ценности. На данном этапе важно донести до сотрудников компании, что именно они являются носителями этой культуры. Для этого и практикуются тактика «погружения» новых сотрудников в организационную культуру компании, как было описано ранее. Исследования показали, что люди, работающие в ИКЕА, верят, что трудятся для повышения уровня жизни общества. Поэтому они любят работать для ИКЕА. Они верят, что своей работой помогают улучшать мир. Их бизнес-философия основана на процессе демократизации, главным лозунгом которого является: «Изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей».

В «Заповедях мебельному дилеру» Кампрад изложил цели и морально-деловые принципы компании. Стилистика данного труда напоминает религиозно-назидательный трактат. («Заповеди мебельному дилеру» — небольшое эссе, написанное Кампрадом в 1976 году, стало для сотрудников IKEA своеобразным Евангелием — настольной книгой, духовным наставлением, неукоснительно соблюдаемым по сей день.) «Заповеди» раскрывают сущность Ингвара Кампрада — идеалиста с железной волей к победе. К примеру, один из постулатов гласит: «расточительность в ресурсах есть смертный грех».

Поэтому культура IKEA базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль за издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях. А вот некоторые из 31 принципа руководства фирмы «ИКЕА»:

Мотивировать сотрудников и давать им возможность двигаться вперед;

Удовлетворение выполненной работой – лучшее снотворное;

Большую часть задуманного еще предстоит выполнить – это чудесное будущее!

Позитивно настроенные люди всегда побеждают;

Победа еще не означает чье-то поражение;

Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;

Делать ошибки – привилегия решительных людей;

Нерешительность значит больше статистики, больше проверок, больше

совещаний, больше бюрократии, больше рутины;

Простота – это хорошо. Сложные правила могут парализовать;

Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

В шведской компании IKEA на работу стараются принимать только тех, чьи интересы и ценности совпадают с ценностями компании. Правда, здесь есть и своя сложность, ведь найти людей, которые полностью разделяли бы интересы компании и были готовы долго в ней работать, довольно трудно. Впрочем, судя по тому, с какой скоростью открываются магазины IKEA и в России, такие люди все же находятся. А применение этого принципа позволяет без особых трудностей создавать спокойную, дружескую обстановку в коллективе, который превыше всего ценит людей и командный дух. Для того, кто занимает руководящую позицию,

Крайне важно побуждать и развивать своих сотрудников. коллективный дух: хорошая вещь, но он требует ответственного отношения к своим обязанностям со стороны всех участников. Подобно капитану, ты принимаешь решение, посовещавшись предварительно со своей командой. После этого нет времени на обсуждения. Бери пример с футбольной команды!

На втором этапе, исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации. К ним относятся: деловая этика при общении между сотрудниками и с клиентами, установление норм, регулирующих неформальные отношения внутри организации, и выработка оценок, устанавливающих, что в поведении желательно, а что нет.

Как правило, на этом этапе формируется отношение руководства к атмосфере в коллективе, например, решается, как будут обращаться друг к другу коллеги – на «ты» или на «вы», определяется политика внесений предложений.

В ИКЕА у генерального директора нет своего отдельного офиса, как нет его ни у кого в компании – такова политика компании. Например, основатель IKEA Ингвар Кампрад всегда покупает самые дешевые билеты на самолет и того же требует от подчиненных: корпоративный кодекс компании рекомендует топ-менеджерам перемещаться по воздуху в экономическом классе.

К тому же в компании полностью отсутствуют бюрократия при общении с руководством и страх сотрудника перед наказанием: все общаются друг с другом на равных, невзирая на занимаемые должности и возраст. Более опытный коллега всегда готов помочь менее опытному, менеджер ответит на любой вопрос, поможет разобраться в любой ситуации. Каждого нового сотрудника окружают особым вниманием и заботой. Помогут, ответят, разъяснят — и никакой нервотрепки. Желание брать на себя ответственность и умение делегировать ее являются важнейшими качествами для любого сотрудника ИКЕА. «Скромность и сила воли составляют основу нашего мировоззрения, а простота помогает нам в осуществлении задуманного. В это понятие мы включаем естественность, эффективность и здравый смысл. И наконец, руководство личным примером – правило для любого руководителя в ИКЕА.»[[4]](#footnote-4)

Ветераны ИКЕА передают свою культуру новому поколению, научив их обращаться на «ты», не повязывать галстуки, ходить в простой одежде, быть бережливыми. Демократический дизайн стал доктриной скромности и для покупателей, и для производителей Истинный дух ИКЕА до сих пор строится на энтузиазме, на постоянном стремлении к обновлению, на осознании расходов, на желании брать на себя ответственность и помогать другим, на скромности в достижении целей и на простоте их образа жизни.

Впрочем, стимулирование инициативности сотрудников и отсутствие громоздкого бюрократического аппарата всегда были приоритетами организационной культуры IKEA. Еще один приоритет компании — забота о персонале, причем не столько в духе знаменитого шведского социализма с его бесчисленными социальными льготами, сколько в духе большой семьи, где глава компании играет роль этакого "доброго заботливого дедушки", а менеджеры центрального правления помогают совершенствоваться работникам на местах. Кстати (характерный штрих), работников в IKEA во всех внутренних документах принято называть "сослуживцами" (coworkers).

Неустанное культивирование «коренных» ценностей привело к тому, что все сотрудники компании — верные последователи ІКЕА-культа: они трудоголики, энтузиасты и «миссионеры». Корпоративная культура не совсем понятна посторонним. К примеру, сотрудников фирмы не смущает то, что топы не получают никаких привилегий и что высшее руководство всегда готово принять непосредственное участие в работе «низов». В компании регулярно проводятся «недели антибюрократии», во время которых менеджеры работают, например, продавцами-консультантами или кассирами. Генеральный директор сегодняшней ИКЕИ, Андерс Далвиг, запросто сообщает: «Недавно я разгружал машины, продавал кровати и матрасы».

«Воодушевляйте персонал. Поменьше начальников, больше самостоятельности, теплая семейная атмосфера — это нравится сотрудникам. В таких условиях они с готовностью примут философию и стиль деятельности компании.»[[5]](#footnote-5) - дает рекомендацию по эффективному социальному управлению основатель IKEA Ингвар Кампрад.

Однако, между работниками существует жесткая конкуренция. Каждый должен стараться стать лучшим, улучшая при этом работу всей компании. На стене одного из главных офисов IKEA в Хелсинборге висит гигантский плакат, на котором еженедельно отражаются темпы и объемы продаж, лучшие рыночные показатели по странам. Фирма продвигает принцип самосовершенствования и требовательности к себе. Несмотря на приверженность традициям компания пропагандирует и поощряет неординарные подходы.

На завершающем этапе формирования эффективной организационной культуры происходит формирование традиций организации и ее символики, отражающих все вышеперечисленное. Традиции, принятые в компании, нередко становятся поводом для проведения корпоративных праздников и вечеринок. Так, в ИКЕА на корпоративном уровне отмечаются Новый год и День солнечного солнцестояния, который широко празднуется в Швеции, на родине основателя компании. Символика компании нередко подразумевает введение дресс-кода для сотрудников. Однако дресс-код для сотрудников центрального офиса остается на усмотрение руководителей. Например, в российском офисе ИКЕА среди сотрудников наиболее популярен повседневный стиль одежды, однако если кто-то привык ходить на работу в костюме и галстуке, его никто не будет заставлять менять привычки.

Исследователи утверждают, что более продуктивными являются коллективы и компании, движимые великой идеей, даже если их конечная цель — заработать денег. IKEA изначально руководствовалась высокой идеей, заключенной в слогане «Лучшая жизнь для многих». Ингвар Кампрад хотел, чтобы люди по всему миру смогли покупать красивую мебель и предметы интерьера, и это стремление превратилось в миссию. Уже более 60 лет ИКЕА помогает изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей во всём мире, предлагая функциональные товары для дома и офиса по ценам, доступным для большинства людей, в более чем 260 магазинах по всему миру. Успех деятельности ИКЕА определяется продуктивным взаимодействием всех сотрудников компании и крепкой организационной культурой.

В зависимости от целей компании, внешней среды, в которой она работает, персональной культуры сотрудников, оптимальными, конечно, могут считаться разные культуры. Но в них в то же время есть общие элементы. Поэтому не важно на каких принципах, таких же как у компании ИКЕА или нет, будет формироваться организационная культура каждой из организаций, но в результате она должна привести к эффективной системы управления. Так как организационная культура играет одну из первых ролей в повышении эффективности и значимости социального управления.

Вывод: в данной главе рассмотрен один из ярких примеров компании с «крепкой» организационной культурой, что в очередной раз доказывает ее огромную роль в эффективном управлении и важность формирования в каждой организации.

Заключение

В курсовой работе были освещены трактовки сущности организационной культуры различными учеными на разных этапах развития жизни общества. Также обосновано значение, которое играет организационная культура на предприятии и то, как она влияет на эффективность ее деятельности, а также предпринята попытка раскрыть содержание компонентов организационной культуры. В качестве примера рассмотрена шведская компания ИКЕА, которая имеет эффективную и крепкую организационную культуру, которая является одним из главных факторов ее успешной деятельности во всем мире.

Фирма не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписаных правил, законов жизни данного фирмы, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей фирме, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила организации и создают корпоративную культуру фирмы. К ведущим факторам, определяющим организационную культуру конкретной фирмы, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, госорганизациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.

Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы организационной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Организационная культура, весьма сложный параметр организации, сильнее всего влияет на организационную эффективность, поэтому средством достижения максимальной эффективности является понимание и управление организационной культурой со стороны менеджеров.

Изучив тему курсовой работы можно сделать следующие выводы:

* несмотря на широкий спектр направлений исследования проблем

организационной культуры и ее влияния на эффективность деятельности предприятия в научном мире не сложилось единой концепции управления процессами формирования и развития организационной культуры, до конца не отработаны методологические подходы и методический инструментарий решения данных проблем;

* однако, не вызывает сомнения тот факт, что организационная культура

является одним из важнейших факторов эффективности организации, который позволяет успешно управлять. Личная вера, ценности и стиль поведения руководителя организации во многом определяет культуру организации. На формирование, ее содержания и отдельных параметров оказывают влияние факторы внешнего и внутреннего окружения.

* для поддержания культуры в организации использую ряд методов,

среди которых можно выделить: лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; внешние и статусные символы; поведение руководства; кадровая политика и др.;

* организационная культура – весьма противоречивое понятие, будучи самым сильным катализатором, в случаях неудач – является самым большим тормозом в деле реализации стратегических планов, выработанных руководством.

В заключение необходимо отметить тот факт, что в настоящее время немногие организации учитывают возможность использования организационной культуры в качестве одного из прогрессивных инструментов управления действиями и поведением работников при осуществлении ими своих обязанностей и, главное, что не все рассмотренные компоненты организационной культуры могут быть задействованы руководством различных организаций. Возможность их использования зависит от степени развития культуры организации, которая в свою очередь зависит от отрасли, в которой функционирует компания, применяемой технологии производства и динамичности внешней среды. Однако, научно доказано и практикой проверено, что организационная культура фирмы является одним из важных факторов эффективного социального управления, поэтому надо грамотно подходить к процессу создания и формирования культуры для того, чтобы «выжить» и успешно развиваться в такой сложной и конкурентной внешней среде.

Список используемой литературы

1. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2004.
2. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. / Под ред. В.А. Трайнева. – М.: Дашков, 2002.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2001.
4. Грошев И.В. Организационная культура. – М.: Юнити, 2004.
5. Грошев И.В., Емельянов П.В. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы. Семиотика и имиджология деловых культур: Материалы Международной научной конференции. 16-17 сентября 2003 года / Отв. ред. В.М. Юрьев. – Тамбов: ТГУ, 2003.
6. Гэлэгер Р. Душа организации. Как создать успешную корпоративную культуру- Добрая книга, 2006.
7. Зайцев Л.А., Соколова М. И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2006.
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура и PR Изд-во: МарТ, 2003.
9. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: Теория и практика Изд: Альфа-пресс, 2005.
10. Карпов А.В., Скитяева И.М., Волкова Н.В. Организационная культура: понятие и реальность. – М.: Институт психологии РАН, 2002.
11. Кевин М. Томсон, Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение. - Баланс Бизнес Букс, 2005 г.
12. Козлов В.В. Управление организационной культурой. – М.: Инфра-М, 2001.
13. Козлов В.Д., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса. – 2000.
14. Маргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России? // Справочник по управлению персоналом. – 2004.
15. Могутнова Н.Н. Корпоративна культура: понятие, подходы. - М.: Социс, 2005
16. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность, 2003, №5, с. 12-23.
17. Публикация. Организационная культура, как инструмент тонкого управления (Интервью с Гербертом Волпертом)// АКР, декабрь 2008
18. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: Управление персоналом, 2003.
19. Тесакова Н. В. Миссия и корпоративный кодекс. - М.: РИП-холдинг, 2004
20. Торекуль Б. «Сага об ИКЕА» 2006 г
21. Федорова А. А. Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. канд. экон. наук, Москва, 2005
22. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ., 3 издание. Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2008.
23. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции. Социл.фак-т МГУ им.М.В.Ломоносова 2008 г.

1. Публикация. Организационная культура, как инструмент тонкого управления (Интервью с Гербертом Волпертом)// АКР, декабрь 2008 [↑](#footnote-ref-1)
2. Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика. - Екатеринбург: Институт экономики УрОРАН, 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. Зайцев Л.А., Соколова М. И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2006. – С. 294-295 [↑](#footnote-ref-3)
4. Б.Торекуль «Сага об ИКЕА» 2006 г. [↑](#footnote-ref-4)
5. Б.Торекуль «Сага об ИКЕА» 2006 г. [↑](#footnote-ref-5)