**РЕФЕРАТ**

на тему: “ Корпоративная стратегия и культура

 организации ”

Выполнила

Студентка 3-го курса очного отделения

факультет “Управление”

специальность “Менеджмент”

Проверила

Алматы 2009

**Содержание:**

* Введение.
* Организационная культура.
* Корпоративная стратегия.
* Взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью организации.
* Заключение.

Введение.

Современный этап развития казахстанского рынка характеризуется повышением интереса к управлению деловой культурой предприятий и отраслей. В то время как отрасли проявляют повышенный интерес к профессиональной культуре и профессиональной этике, а также к различным добровольным соглашениям объединений предпринимателей, компании особое внимание уделяют совершенствованию корпоративной стратегии, менеджмента и управлению организационной культурой. Некоторые из них, в целях внедрения норм цивилизованного ведения бизнеса в практику деятельности советов директоров и менеджмента, принимают кодексы корпоративного поведения и корпоративной этики.

Объясняется это тем, что возросло понимание того влияния, которое феномен культуры оказывает на успехи и эффективность бизнеса. Именно успешные компании отличаются высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие корпоративного духа, на благо всех заинтересованных в деятельности организации сторон. Кроме того, вступление Казахстана в мировую экономику, и в частности в ВТО, требует уровня корпоративной культуры, не уступающего мировым стандартам.

 Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика - определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компании.

Поэтому в своем реферате я хотела бы рассмотреть несколько вопросов связанных с культурой организации и корпоративной стратегией, в частности, такие как понятие, модели, типы, структура организационной культуры и др., а так же методы разработки стратегии компании, и как всё это взаимосвязано.

Корпоративную культуру можно определить как совокупность видов неформальных процедур, или как преобладающую философию относительно наилучших методов достижения корпоративных целей.

*Формированием требуемого уровня корпоративной культуры, направленной на развитие компании, необходимо целенаправленно управлять.* Управление корпоративной культурой - важный элемент корпоративной стратегии. Необходимо постоянно осуществлять анализ существующей корпоративной культуры, исследовать тенденции ее развития, выявлять устаревшие нормы корпоративной культуры и формулировать цели перспективной культуры, соответствующей стратегическим целям организации.

Более того*, корпоративная стратегия и корпоративная культура взаимосвязаны и взаимообусловлены.* Жизнеспособность корпоративной культуры, ее проявления зависят от степени развитости формальных институтов управления компанией в целом. В свою очередь эти институты только тогда будут удовлетворять цивилизованным нормам управления корпорациями, когда будут функционировать в соответствии с ценностными ориентациями организации.

* Организационная культура.

**Понятие организационной культуры**

 Организационная культура относится к тем терминам, которые легко понимаются интуитивно, но практически невозможно точно определить. Среди исследователей нет единого мнения, что считать культурой организации. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются очень узкие и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

 Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Организационная культура*-* это шаблонный образ мыслей, ощуще­ний и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразде­лениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «инди­видуальность» организации.

 Организационная культура - это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

 Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации.

 Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

 Ценности(или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

 Третьим общим атрибутом термина организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работником через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается 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 элементы передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

**Источники организационной культуры**

 Источники организационной культуры можно условно разделить натри группы: внешняя среда, общественные ценности, внутренняя среда организации.

 Внешняя среда - под факторами внешней среды в данном случае по­нимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как при­родные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества. Например, революция в России в 1917 г. на длительный пе­риод времени определила организационную культуру социалистиче­ских предприятий, укрепив командно-административный стиль руко­водства.

Общественные ценности - общественные ценности и национальная культура страны также оказывают влияние на организационную куль­туру компаний. К данной группе факторов можно отнести преобла­дающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода лично­сти, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д. Например, в разных странах разное значение придают проблеме затрат времени. Различное отношение к вопросам эффективного исполь­зования времени повлияет на организационную культуру компаний: в разных странах в разное время начинается и заканчивается рабочий день, разное время отводится на перерывы, различное количество не­рабочих дней и разная продолжительность отпусков. Часто специали­стам, работающим за рубежом, трудно привыкнуть к необычному для них распорядку дня.

 Внутренняя среда организации - третий источник организационной культуры образуют специфические внутренние факторы самой орга­низации. Например, развитие технологической средыбудет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре. Высоко­технологичные компании будут принимать на работу квалифициро­ванных специалистов, сформировавших систему ценностей в процессе предшествующей социализации. Такая ситуация может привести к формированию отдельных элементов чужеродных субкультур, таких как группы с различной идеологией и системой ценностей, что значи­тельно усложнит развитие единой сильной организационной культу­ры. Это повлияет и на структуру власти в организации: те группы, ко­торые непосредственно связаны с развитием технологической среды, будут обладать большей властью и, таким образом, сформируют доми­нирующую коалицию, ценности которой будут определять организа­ционную культуру компании.

 К специфическим факторам организации относится и отрасль*,* в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом про­странстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей. На­пример, некоторые фирмы, выпускающие косметическую продукцию, ориентируются на личные продажи. Такие фирмы имеют ограничен­ное число менеджеров, ориентируются лишь на незначительное число четко разработанных правил, в большей степени опираются на хариз­матическое, а не на рациональное руководство, поощряют привлече­ние членов семьи к продаже товаров компании.

Важную роль в формировании организационной культуры играют сдающиеся личности и важные событияв истории компании.

Важные событияв истории организации также влияют на верова­ния и ценности сотрудников, меняют отношение к компании собст­венных сотрудников, конкурентов, потребителей.

**Особенности и принципы организационной культуры**

Специалисты выделяют две важные особенности культуры:

1) Многоуровневость - поверхностный уровень образует способ поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы;

2) Многогранность, многоаспектность - культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных, групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности – предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

1. «Толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культуру;
2. «Разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;
3. «Широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
4. Конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);
5. «Сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

1. Базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества…);
2. Ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;
3. «Символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации, - специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

Зарубежные и отечественные исследования по проблематике организационной культуры позволяют выделить ряд ценностных принципов:

1. Ориентация на действия, достижение целей;
2. Самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
3. Производительность от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
4. Простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
5. Одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной).

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства..). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Важным аспектом организационной культуры является то, что она разделяется на ряд частных культур. В одной организации может быть много субкультур (уровней, подразделений).

 **Структура организационной культуры**

Организационная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и впервые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее выше руководство.

Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

Э. Шейн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням:

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнару­жить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать и терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. Здесь изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отража­ются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный»уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специ­ального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимае­мые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную куль­туру.

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.

Организационная структуракомпании складывается под влиянием внешней среды, которая в определенной степени определяет и взаимо­действие различных подсистем компании. Кроме того, организацион­ная структура зависит и от личных характеристик руководителей. На­пример, если организационную культуру фирмы можно охарактеризо­вать как самодостаточную, где ценятся личные достижения и независимость, то в структуре компании будут, скорее всего, присутст­вовать отделения по продукту: так проще всего распределить ответст­венность и ресурсы. Руководители отделов по продукту полностью контролируют деятельность своего подразделения и отвечают за ре­зультаты. Если же руководитель отличается подозрительностью, то наиболее вероятной организационной структурой в этом случае будет функциональная. Возможность осуществлять более жесткий контроль над подчиненными удовлетворит потребность руководителя в постоян­ной межфункциональной координации деятельности.

Стратегии отбора и социализацииопределяют, где и как фирмы на­бирают новых сотрудников и каким образом осуществляется процесс их адаптации в коллективе. Как правило, компании нацелены на по­иск сотрудников убеждения и ценности, которых в наибольшей степе­ни соответствуют сложившейся организационной культуре. Компа­ния, ориентирующаяся на развитие самодостаточной культуры и при­ветствующая взаимную поддержку и сотрудничество, ценит в своих сотрудниках, прежде всего умение работать в команде истремление внести свой вклад в общее дело. В данном случае компания отдаст предпочтение тем кандидатам на должность, кто уже имел опыт такой работы, например, если какой-либо сотрудник привлекался для реали­зации проекта на временной основе и хорошо зарекомендовал себя.

Кроме того, новички проходят процесс адаптации к новой работе и обучения не индивидуально, а в команде, что повышает степень спло­шности работников организации. Отбор и социализация сотрудни­ков с учетом совпадения их ценностей с ценностями компании повы­шает удовлетворенность работой, снижает текучесть кадров и повыша­ет доходы фирмы.

Статусные различияопределяются статусом и установленными отно­шениями между различными группами сотрудников. Наиболее очевидно эти различия проявляются в компаниях с иерархической структурой. Статус, объем полномочий и ответственности каждой группы сотрудни­ков напрямую связан с тем, к какому уровню иерархии они относятся. В некоторых организациях на одном уровне иерархии могут на­ходиться группы сотрудников, имеющие различный статус. Группы, имеющие в организации более высокий статус, обладают боль­шей властью и возможностями получения необходимых ресурсов.

Культура любой организации выстраивается вокруг определенной идеологии*.* Идеология организации – это система взглядов, убеждений и идей, сплачивающих людей, оценивающих и объясняющих отноше­ние людей к действительности с точки зрения причинно-следственных связей. Идеология помогает сотрудникам организации понять смысл принимаемых решений. Например, утверждение, что «общественное выше личного», является частью идеологии компании, позволяет про­ще и быстрее мобилизовать персонал на ликвидацию форс-мажорных обстоятельств.

Под мифамиобычно понимают ряд вымышленных событий, ис­пользуемых, чтобы объяснить происхождение или трансформацию чего-либо. Это безоговорочная вера, например, в превосходство опре­деленной технологии или поведения, не подтвержденная реальными фактами. С точки зрения степени их приближения к действительности Мифы можно поставить в один ряд с сагами, легендами, преданиями, сказаниями. Все мифы, существующие в компании, касаются важных событий ее жизнедеятельности, передаются от одного поколения другому и становятся основой для принятия решений. Часто соотношение правды и вымыслов в ми­фах не играет никакой роли, важным является то, на­сколько они могут донести информацию о реальных ценностях орга­низации до окружающих и поддаются ли контролю.

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.

Символы могут также подчеркивать определенный статус и полно­ту власти отдельных сотрудников и групп, формально находящихся на одном уровне. Например, в любой компании все вице-президенты но­минально находятся на одной ступени иерархической лестницы, одна­ко по размеру кабинета и его местоположению, окладу и другим при­знакам легко определить, кто из них обладает наибольшей властью. Такое неравенство в символах может вызвать неприятие со стороны сотрудников компании. Кроме того, непониманием может быть встре­чено получение кем-либо из работников символов, присущих более высокой должности, чем та, которую он занимает.

В каждой компании существует свой специфический уникальный язык общения*.* Икак 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.

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.

**Типы организационных культур**

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур***:***

* Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Это культура, не допускающая спонтанного влияния извне, и изнутри, является закрытой (нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются;

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм. У каждого элемента организации они – свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников
организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению;

Сильная культура открыта влиянию изнутри и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате, только становится сильнее. Все организации имеют определенную культуру, поскольку они встроены в конкретные общественные культуры и являются их состав­ной частью. С этой точки зрения организационная культура характе­ризуется общим восприятием, присущим всем членам организации. Хотя в идеальном случае это восприятие должен разделять каждый со­трудник, не все это делают в равной степени. Поэтому в типичной ор­ганизации может существовать доминирующая культура и несколько субкультур.

 Доминирующая культурапредставляет собой сумму некоторых цен­ностей, разделяемых большинством членов организации. Субкультурапредставляет собой сумму ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации.

Внутренние структурные единицы компании, такие как функцио­нальные подразделения, подразделения по продукту, различ­ные иерархические уровни управления, отдельные группы сотрудни­ков (например, бригады) могут отличаться своей уникальной культурой. При этом каждая субкультура несет в себе элементы, типичные для организации в целом.

Иерархические субкультуры существуют на различных уровнях управления компании и проявляются через разли­чия в статусе, полномочиях, власти, символах, присущих руководителям и подчиненным. Четко иерархические субкультуры очерчены в механистических организациях, где существует четкое разграничение ме­жду уровнями управления. Подобная ситуация складывается в ком­паниях, где на низших ступенях иерархической лестницы выполняются узкоспециализированные функции, не требующие высокой квалифика­ции, что ослабляет силу нижнего уровня и приводит к централизации контроля и принятия решений. Эта ситуация может сложиться, если для продвижения вверх по служебной лестнице необходимо не только иметь определенный уровень квалификации, но и разделять ценности высшего управленческого звена компании.

Профессиональные субкультуры.Как правило, наиболее тесные контакты у сотрудников компании устанавливаются с коллегами, имеющими аналогичный уровень квалификации. В таком случае люди одинаковой профессии или люди, работающие над решением одной и той же задачи, могут рассматриваться как группа, имеющая собствен­ную субкультуру. Такие субкультуры характерны для органических ор­ганизаций и организаций смешанного типа.

Субкультуры, основанные на культурных различиях.В настоящее время в условиях глобализации многие организации столкнулись с фе­номеном, усиления дифференциации культур. Во многих компаниях работают представители разных стран, говорящие на раз­ных языках, исповедующие различную религию, имеющие часто про­тивоположные системы ценностей. Результат - появление субкультур, основанных на верованиях и убеждениях раз­личных групп.

Субкультуры различных возрастных групп.В организациях, объеди­няющих значительное число людей разных возрастов, могут формиро­ваться группы, включающие членов организации, близких друг другу по возрасту. Такие субкультуры характерны, например, для учебных введений, где школьники или студенты могут представлять группы, соответствующие им по возрасту.

Одна или несколько субкультур организации могут по своей при­роде полностью соответствовать доминирующей культуре или лишь незначительно от нее отличаться. В первом случае приверженность данной группы основным ценностям доминирующей коалиции проявляется в большей степени, чем в других группах. Во втором случае эти ценности принимаются всеми членами группы одновременно ссистемой ценностей, специфической для данной субкультуры, но не конфликтующей с основными ценностями. Может существовать и третий тип субкультур, называемых контркультурами*,* которые отвергают ценности компании и ее цели. К ним относятся:

1. Прямая оппозиция ценностям доминирующей коалиции;
2. Оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры;
3. Оппозиция системе отношений и взаимодействия, поддерживае­мой доминирующей коалицией.

Контркультуры обычно появляются в организации тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, по их мнению, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения от работы. В определенном смысле контркультуры являются призывом о помощи в период кризиса или стресса, т.е. когда существовавшая сис­тема поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить какой-нибудь контроль над своей жизнью в организации. Некоторые контр­культурные группы могут стать достаточно влиятельными в периоды крупномасштабных реорганизаций, связанных со значительными из­менениями во внешней среде или самой компании.

Субкультуры могут ослабить организацию и нанести ей серьез­ный ущерб, если они находятся в конфликте с доминирующей культу­рой и общими целями компании. Так, в некоторых организациях можно нередко услышать о конфликтах между маркетинговыми и про­изводственными подразделениями, между различными этническими группами. В большинстве же случаев субкультуры возникают для того, чтобы помочь членам какой-то отдельной группы справиться с повсе­дневными проблемами. Влияние, оказываемое субкультуры на развитие организации, зависит от того, как будет осуществляться управле­ние этими субкультурами.

**Формирование организационной культуры**

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

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

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

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

* 1. Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
	2. Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
	3. Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
	4. Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
	5. Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

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

Среди проблем внутренней интеграции можно отметит следующие:

1. Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации;
2. Определение значения используемого языка и концепций.
3. Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах).
4. Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).
5. Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).
6. Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий).
7. Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

 На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

**Поддержание организационной культуры**

Поддержание организационной культуры заключается в росте организации и достижение результатов. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей.

 1. Выбор объекта и предмета внимания, оценки и контроля со стороны руководителя состояния организационной культуры*.* Это один из наиболее сильных методов поддержания куль­туры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожида­ется от них;

2. Формирование реакции руководства на критические ситуации и организационные кризисы - в данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскры­вают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культу­ры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в опреде­ленной мере.

3. Моделирование ролей обучения и тренировка - аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

4. Критерии определения вознаграждений и статусов - культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указы­вают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менед­жеров и организации в целом. В этом же направлении работает сис­тема статусных позиций в организации. Так, распределение привиле­гий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем прак­тика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

5. Критерии принятия на работу, продвижение и увольнение -это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движе­нию сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

6. Организационные символы и образность - многие верования и цен­ности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и цере­монии. Кобрядамотносятся стандартные и повторяющиеся меро­приятия коллектива, проводимые в установленное время и по специ­альному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.Ритуалыпредставляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работни­ки интерпретируют как часть организационной культуры. Такие об­ряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

**Многоуровневая модель организационной культуры**

Организационная культура компании характеризуется большим числом параметров и обусловливается влиянием различных процес­сов: подбор кадров, социализация сотрудников, награжде­ние персонала. В то же время организационная культура сама оказыва­ет влияние на эти процессы. При условии постоянства набора факто­ров внешней среды, воздействующих на организацию, указанные процессы направлены на стабилизацию культуры, что может привести к осложнениям при проведении изменений.

1. Основные ценности доминирующей ценности, обладающей контролем над фирмой, а соответственно и вла­стью над ней, являясь одним из источников организационной культу­ры, оказывают большое влияние на ее развитие. Система ценностей может быть заложена основателем компании и отражать его взгляды на то, что и как необходимо делать, кто должен выполнять определенную работу и как следует поощрять сотрудников. Ценности, лежащие в ос­нове организационной культуры, формируют ее профиль*.* Они служат общим критерием того, являются действия, идеи и взаимоотношения сотрудников правильными или нет. Профиль организационной куль­туры может отражать взгляды компании на инновации и риск, ста­бильность развития и безопасность, уважение к людям, ориентацию на конечный продукт, методы конкурентной борьбы, командную работу и сотрудничество персонала.
2. Базовой стратегиейдля доминирующей ценности является страте­гия, направленная на сохранение культурного единства организации, за счет упрочения доминирующих ценностей.Данная стратегия определяет, как ценности передаются от руководства персоналу компа­нии. Если базовая стратегия успешно реализуется, то доминирующая коалиция получает возможность укрепить свои позиции в компании и усилить свой контроль над ней, так как поддерживаемая ею система цен­ностей позволит оправдать любые организационные меры и решения, даже самые жесткие, в отношении кадровых перестановок, производства тех или иных товаров, выбора стратегических рыночных ниш.

Стратегия, выраженная словами «Всегда быть первым», позволяет поднять корпоративный дух, почувствовать гордость за работу в такой организации, с пониманием относиться даже к самым непопулярным решениям руководства.

1. К вторичным стратегиямотносятся стратегии, касающиеся функ­ций более низкого уровня управления, в компетенцию которого входит решение вопросов, связанных с выбором рынков сбыта, методов конку­ренции, организации контроля и т.д. Они призваны обеспечить вопло­щение ценностейкомпании в ее политике в различных областях. Напри­мер, одни фирмы могут отдавать предпочтение, системам тотального контроля, опираясь на формальные правила и ин­струкции, регулирующие деятельность и поведение сотрудников и огранивающие всякое проявление индивидуальности вплоть до выбора одежды. Другие фирмы, наоборот, предоставляют значительную свобо­ду действий своим сотрудникам и контролируют только результаты их деятельности.

Различают два типа вторичных стратегий:

Инструментальные стратегииотражают, каким обра­зом ценности организации реализуются в том, что и как она делает. Они определяют в целом сферу деятельности компании (вид продукта или услуг, предлагаемых фирмой), целевые рынки, идеологию в отно­шении уровня качества товаров и услуг, направления работы с персо­налом, взаимодействие подразделений компании;

Экспрессивные стратегиинаправлены на создание и использова­ние символов, имеющих важное значение для персонала и легко иден­тифицируемых лицами, не работающими в данной компании. Эти стратегии направлены на обеспечение стабильности организации и позволяют ей обеспечить свое восприятие как единого целого со сто­роны внешней среды. Например, в некоторых компаниях принята оп­ределенная форма одежды, по которой окружающие легко узнают, где работает данный человек.

1. Коммуникационные системыобеспечивают взаимодействие доми­нирующих ценностей организации с субъектами внешней среды, таки­ми как клиенты, поставщики, конкуренты и т.д. По сути дела, это те особенности, которые позволяют понять организационную культуру компании, уяснить ее базовые ценности.

Коммуникационные системы включают в себя мероприятия по созданию определенного образа фирмы в глазах общественности (раз­личные РR-акции, рекламные мероприятия и т.д.), формируют прави­ла и традиции в отношениях с потребителями, конкурентами, государ­ственными и общественными организациями и т.д. Например, табач­ные компании финансируют исследования в области разработки лекарственных препаратов для борьбы с раковыми заболеваниями лег­ких, подчеркивая этим, что одной из их базовых ценностей является забота о здоровье людей и в первую очередь – курильщиков.

* Корпоративная стратегия.

Кopпopaтивнaя cтpaтeгия являeтcя общим плaнoм yпpaвлeния для кoмпaнии. Кopпopaтивнaя cтpaтeгия pacпpocтpaняeтcя на всю кoмпaнию, oxвaтывaя вce нaпpaвлeния дeятeльнocти, кoтopыми oнa зaнимaeтcя. Она cocтoит из дeйcтвий, пpeдпpинимaeмыx для yтвepждeния cвoиx пoзиций в paзличныx oтpacляx пpoмышлeннocти, и пoдxoдoв, иcпoльзyeмыx для yпpaвлeния дeлaми кoмпaнии.

Рaзpaбoткa кopпopaтивнoй cтpaтeгии пpeдycмaтpивaeт чeтыpe вида дeйcтвий.

* Дeйcтвия по дocтижeнию дивepcификaции.
* Шаги по yлyчшeнию oбщиx пoкaзaтeлeй paбoты в тex oтpacляx, где yжe дeйcтвyeт фиpмa.
* Нaxoждeниe пyтeй пoлyчeния cинepгичecкoгo эффeктa cpeди poдcтвeнныx xoзяйcтвeнныx пoдpaздeлeний и пpeвpaщeниe eгo в кoнкypeнтнoe пpeимyщecтвo.
* Сoздaниe инвecтициoнныx пpиopитeтoв и пepeлив pecypcoв кopпopaций в нaибoлee пepcпeктивныe oблacти.

 Кopпopaтивнaя cтpaтeгия coздaeтcя pyкoвoдитeлями выcшeгo звeнa. Они нecyт глaвнyю oтвeтcтвeннocть за aнaлиз cooбщeний и peкoмeндaций, пocтyпaющиx от pyкoвoдитeлeй бoлee низкoгo звeнa yпpaвлeния. Рyкoвoдитeли ключeвыx пpoизвoдcтв тaкжe мoгyт пpинимaть yчacтиe в paзpaбoткe cтpaтeгии кoмпaнии, ocoбeннo ecли это кacaeтcя вoзглaвляeмoгo ими пpoизвoдcтвa.

## Методы разработки стратегии компании

Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий — процедура необходимая.
Из сказанного следует, что универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.
Лидером разработки процедур формирования стратегий считается Гарвардская школа бизнеса. К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хэмел и К. Прахалад разработали главные подходы к формированию стратегий, основные положения которых приведены в таблице 1.

|  |
| --- |
| Таблица 1. Подходы к разработке стратегий |
| *Разработчики* | *Основное содержание разработок* | *Стратегия* | *Период* |
| К. Эндрюс | SWOT-анализ | Экономическая | 1970-е гг. |
| М. Портер | Пять сил конкуренции, типовые стратегии | Стратегия бизнеса | 1980-е гг. |
| Г. Хэмел К. Прахалад | Стержневые компетенции | Стратегия лидерства | 1990-е гг. |

К. Эндрюс предложил стратегию, основанную на соответствии между существующими

рыночными возможностями и способностями организации при заданном уровне рисков (экономическую стратегию). Подходы к разработке стратегии бизнеса, основанные на конкурентной позиции организации, да и сами конкурентные стратегии, разработал М. Портер, а концепция стержневых компетенций принадлежит К. Прахаладу и Г. Хэмелу.

### Традиционные методы разработки стратегий

Ставший сегодня уже азбучной истиной для менеджеров SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации позволяет:

* определить возможности и угрозы;
* построить матрицу SWOT-анализа;
* выбрать товары и рынки, на которых товары будут продаваться;
* построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.
По Портеру, необходимо:

* определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
* составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
* разработать мероприятия (как стратегические ходы), направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

* определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
* оценка коллективных умений (совокупной системной компетенции) работников организации;
* фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
* обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
* разработка стратегии лидерства.

### Матричный метод разработки стратегий

**Разработка видения компании**

Различные состояния внешней и внутренней среды компании объясняют разнообразие самих компаний и их фактическое состояние. Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.
Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» (настоящего и будущего желаемого состояния организации) и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью.
Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения (табл. 2), где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

|  |
| --- |
| Таблица 2. Матрица видения |
| *Период времени* | *Взгляд* | *Оценка параметров организации* | *Описание состояния организации (настоящее и будущее)* | *Примечание* |
| Настоящее | Вид  со стороны | Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция |   |   |
| изнутри | Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации |   |   |
| Будущее | со стороны | Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция |   |   |
| изнутри | Сильные стороны Проблемы Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации |   |   |
|   |
| Назначение | Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей |
|   |
| Требования | Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения |

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.
Видение изнутри направлено на описание потенциала организации (ее сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.
На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

**Миссия организации**

Являясь платформой мотивации развития организации, миссия отражает амбиции лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии учитывается потенциал не только организации и ее взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания, имидж организации, положение выпускаемого продукта на рынке и многое другое.
В любом случае необходимо помнить о том, что в разработке миссии должны принимать участие и те сотрудники, которые будут внедрять результаты разработки,— менеджеры среднего звена.
Специалисты в области консалтинга рекомендуют при разработке миссии использовать шаблоны, отражающие удовлетворение потребностей клиентов.

**Цель организации**

Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей организации. Известный голландский консультант Х. Виссема — выделяет три типа стратегических целей:

* корпоративные (цели организации в целом);
* бизнес-цели (цели однородной группы конкретной деятельности);
* функциональные (цели функциональной деятельности). Подобный подход не учитывает оценку влияния целей внешней среды и целей организации как системы. направленности.

Приоритетное значение имеют внутренние цели, и в первую очередь целеполагание менеджеров и собственников.

* **ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕЖДУ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

Поскольку существуют три ведущих типа экономической культуры, которые удачно сочетаются с рыночным механизмом, постольку эффективные национальные модели рыночного хозяйства группируются в три основные региональные разновидности:

1) англо-саксонская либеральная модель («протестантский капитализм» ­США, Великобритания, Австралия, Новая Зеландия), для которой характерна тенденция минимизации государственного регулирования, основанного в основном на правовом регулировании хозяйственной жизни;

2) западноевропейская (континентальная) социал-демократическая модель («католико-протестантский капитализм» Франция, Скандинавские страны, Германия и большинство прочих стран Западной Европы), предполагающая «сильное» государство, активно участвующее в хозяйственной жизни, причем главное внимание уделяется социальной политике;

3) дальневосточная патриархально-корпоративная модель («конфуцианский капитализм» - Япония, Южная Корея, Тайвань, Китай), когда «сильное» государство активно регулирует и направляет хозяйственную жизнь страны, занимаясь преимущественно стратегией экономического роста.

Организационная культура основной и наиболее трудный объект управления.

Изменения организационной культуры являются наиболее сложными из всех возможных организационных изменений.

В настоящее время интерес к изучению взаимоотношений между организационной культурой и эффективностью возрастает. Значительное число публикаций посвящено стратегическим аспектам развития организации, в них культура рассматривается как конкурентное преимущество компании.

В то же время ощущается дефицит работ, отражающих многоаспектный анализ взаимовлияния организационной культуры и эффективности деятельности предприятий. Каждому из четырех параметров организационной культуры можно сопоставить три переменные .Так, вовлеченность описывалась с помощью таких переменных, как передача полномочий, командная ориентация, развитие способностей; согласованность - ключевые ценности, согласие, координация и интеграция; адаптивность - организационное обучение, ориентация на клиента, создание изменений; миссия - видение, цели и задачи, стратегия.

**Вовлеченность**

Современный работник нуждается в ощущении принадлежности к команде, ему необходимо удовлетворять не только физиологические потребности, но и высшие – духовные, для него имеет огромное значение возможность проявлять инициативу и развиваться. Вовлеченность и чувство принадлежности команде зависят от места работника в организации. В большинстве компаний четко прослеживаются две субкультуры. Первая - это высший менеджмент, а также сотрудники отдела продаж и финансового отдела. Они в большинстве своем являются молодыми, новыми для компании работниками, открытыми нетрадиционным стилям управления и высокомотивированными. Вторая ­сотрудники производственного отдела, более старшего возраста, которые работают в компании не один год. Их устраивает существующий уровень оплаты труда, они не стремятся к изменениям. Обе группы высокомотивированы быть членами подгрупп, но не ассоциируют себя с компанией в целом. Также они склонны видеть причину неэффективности компании в деятельности противоположной группы. И решение таких проблем напрямую зависит от культуры организации и выбранной стратегии.

**Согласованность**

Так же важны проблемы с координацией и интеграцией, обусловленные неодинаковым отношением работников к функциональным обязанностям и неразвитыми коммуникациями между отделами.

Адаптивность. Компании, умеющие оперативно адаптироваться на новом рынке имею больше шансов на процветание. Адаптация важный элемент стратегии компании, хотя это зачастую рискованно, так как может повлечь кардинальные изменения, вплоть до полной смены профиля компании.

Во многих западных компаниях открытость к изменениям является ключевым критерием отбора новых сотрудников.

Так основными создателями культуры организации являются первые руководители, то и разработка стратегии компании ложится на них. Чтобы создать гибкую надежную стратегию руководителю необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. Та­кое управление предполагает установление и ведение целена­правленных систематических коммуникаций с различными группа­ми общественности — с партнерами, с широкой общественностью и средствами массовой информации, с местной общественностью и госструктурами, с финансовой общественностью и, конечно же, с работниками. В работе с последними возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, т.е. корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании, и самореализоваться самим сотрудникам.

В целом эффективную корпоративную культуры отличает следующее:

* слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
* удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
* преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
* высокая требовательность к качеству труда;
* готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

И соответственно она обладает большим влиянием на поведение членов организации.

То есть, правильно выбранная стратегия, вытекающая из главных ценностей организации, и обеспечивает успех компании.

**Заключение**

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению. В этой курсовой работе мы попытались рассмотреть основные положения, принципы и составные элементы формирования корпоративной культуры. И можно сделать вывод, что если организация не занимается процессом формирования организационной культуры, не придает ей должного значения, то она обречена на провал, так как выжить в современных рыночных условиях компания может только с сильной сплоченной командой всего персонала, то есть с эффективной корпоративной культурой.

**Список используемых источников и литературы:**

* Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Учеб. Пособие
* Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. / О. С. Виханский. А. Н. Наумов. – М.: Экономист. 2003.
* Зайцев, Л.А. Соколова М. И. Организационное поведение: Учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2006.
* Коротков Э. М. Организационное поведение: Учеб. Пособие
* Лапыгин Ю.Н. “ Стратегический менеджмент ”-ИД “Инфра-М ”2007.
* [WWW.STPLAN.RU](http://WWW.STPLAN.RU)
* ЮФУ - кафедра теории и технологии менеджмента.
* Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник.-4-е изд., перераб. И доп.-М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2006.