Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Специальность: Национальная экономика

Форма обучения: Вечерняя

РЕФЕРАТ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ: Корпоративное управление

ТЕМА: Мотивация и корпоративная культура компании

Исполнитель:

Студентка 3 курса

1 группы

Киреева Л.А.

Руководитель:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Москва, 2009г.

План реферата

Введение………………………………………………………………...…………3

Мотивация, как элемент корпоративной культуры…….....................................5

Формирование корпоративной культуры……………….………………………8

Структура и содержание корпоративной культуры…………………………...13

Заключение………………………………………………….……………………22

Список использованной литературы…………………………………………...24

Введение

Актуальность работы.

Сегодняшняя динамично развивающаяся экономика приводит к тому, что фирмы и организации вынуждены постоянно эволюционировать, чтобы не остаться за бортом прогресса и бизнеса. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды, приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации.

Этот потенциал деятельности организации во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре: того, ради чего люди стали членами организации; того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации, что является мотивирующим фактором их деятельности. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе.

Объектом данной работы выступает корпоративная культура и мотивация, как одна из содержательных характеристик корпоративной культуры.

Целью работы является обоснование важности и необходимости включения корпоративной культуры и мотивацию персонала в ряд важнейших ключевых компетенций любого предприятия, стремящегося эффективно функционировать сегодня.

Задачами, направленными на достижение этой цели выступают: исследование теоретических основ формирования корпоративной культуры, анализ мотивации, как важной составляющей организационной жизни компании, отражающей и придающей смысл концепции корпоративной культуры, анализ влияния корпоративной культуры на эффективность функционирования предприятия, разработка рекомендаций по формированию и корректировке корпоративной культуры.

Мотивация, как элемент корпоративной культуры

Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Для того чтобы люди хотели отдавать все свои силы и знания на благо родного предприятия, необходимо особая внутренняя атмосфера, общая идея компании. А воплощается эта идея в корпоративной (организационной) культуре. Ее нельзя ни внедрить, ни занять, она должна быть сформирована. И этот процесс формирования не так уж прост. Прежде, чем перейти рассмотрению этого вопроса, расскажем о важной составляющей организационной жизни – о мотивации.

Понятие мотивации тесно связано с проблемой управления персоналом. Новые экономические отношения, порожденные переходным периодом, выдвигают и новые требования к персоналу. Это не только подбор, обучение и расстановка кадров, но и формирование нового сознания, менталитета, а, следовательно, и методов мотивации.

В настоящее время существует множество мотивирующих факторов работников. Кто-то желает иметь гарантированную заработную плату. При этом ни интенсивность, ни качество труда в расчет не берутся, преобладает желание иметь спокойную работу с небольшим, но гарантированным заработком, нежели интенсивную работу с высокой оплатой. Но есть на рынке труда и такие работники, которые обладают достаточным профессионализмом и новым трудовым сознанием, т. е. люди с хорошей нравственной основой и пониманием труда, которые готовы выкладываться на работе полностью и получать за это хорошее финансовое вознаграждение.

Таким образом, и потребности, и мотивация большинства работников нуждаются в дальнейшем изучении и систематизации. Что же такое мотивация?

Мотивация - это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Основные задачи мотивации:

формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

процесса мотивации в организациях

индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними

изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для решения указанных задач применяются различные методы мотивации.

Самым первым и наиболее распространенным методом был метод наказания и поощрения, так называемая политика «кнута и пряника». Этот метод использовался для достижения желаемых результатов и просуществовал довольно долго в условиях административно-командной системы. Постепенно он трансформировался в систему административных и экономических санкций и стимулов.

Такой метод был эффективен при повторяющихся рутинных операциях. Незначительной содержательной части работы, невозможности поменять место работы (по разным причинам), а также в условиях бригадных и коллективных подрядов, где действовали регламентированные надбавки и удержания.

С повышением роли человеческого фактора появились психологические методы мотивации. В основе этих методов лежит утверждение, что основным модифицирующим фактором являются не только материальные стимулы, но и нематериальные мотивы, такие, как самоуважение, признание со стороны окружающих членов коллектива, моральное удовлетворение работой и гордость своей фирмой. Такие методы мотивации базируются на изучении потребностей человека, т. е. осознанного ощущения недостатка в чем-либо. Ощущение недостатка в чем-либо имеет вполне определенную цель, которая и служит средством удовлетворения потребностей.

Но вернемся к понятию мотивации, в самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека. Ко всему сказанному выше, добавим, что процесс мотивации очень важен для формирования корпоративной культуры. В каждой организации создана своя система стимулов, существуют определенные методы повышения производительности труда. Все эти понятия являются важными составляющими элементами организационной культуры.

Формирование корпоративной культуры

Культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством сотрудников.

Корпоративная культура — это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности.

Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении работников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении сотрудников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Как уже отмечалось выше, корпоративная культура, по определению, не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т.п. – все это накладывает свой отпечаток. Важное значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции. На некоторых предприятиях основой для формирования особой культуры организационного поведения и воспитания в этом духе кадров провозглашается так называемое кредо фирмы. В нем содержатся основные ценности компании и отражаются интересы всех сторон, задействованных в организации. Однако еще никому не удавалось внедрить ту или иную корпоративную культуру административными методами. При сильной воле управляющего с помощью автократических методов самое большее, что удавалось, - это создать жесткий авторитарный режим организации. Другие же смогли всего-навсего ввести некие внешние символы организованности: единая форма сотрудников, значки, дежурные знаки внимания к клиентам, фирменный стандарт и т.п.

Провозглашенное кредо, по сути, является фирменной идеологией менеджмента. Сама же организационная культура не внедряется, прививается и формируется посредством множества организационно-управленческих мер и приемов, которые в основном укладываются в следующие направления:

Постоянное совершенствование организации при сохранении относительно устойчивой структуры связей;

Управление интересами или, точнее, управление организационным поведением через интересы;

Применение на всех уровнях управления единого стиля руководства, способствующего развитию позитивных процессов самоорганизации;

Формирование идеологии мышления, способствующей более быстрой и легкой адаптации к нововведениям;

Целенаправленная работа с персоналом, включающая:

Подбор и расстановку кадров с учетом требований организационной культуры и данного предприятия;

Профессиональную и психологическую адаптацию молодых и вновь принимаемых работников к действующей структуре связей и традициям корпоративной культуры;

Непрерывную подготовку и повышение квалификации персонала применительно к задачам организации и требованиям организационной культуры;

Воспитание персонала в духе определенных традиций организации и активного отношения к ее развитию.

Последнее направление имеет особенно важное значение. Именно постоянная и целенаправленная работа с персоналом предопределяет успех формирования корпоративной культуры. Даже самые современные структуры, великолепные организационные проекты, грамотно выполненные должностные инструкции и положения – все это останется на бумаге, если не станет образом мышления и базой профессиональной организационной деятельности работников предприятия. Требования к профессиональным знаниям, навыкам и качествам руководителей и специалистов, как и других работников, должны формироваться на основе принятой, на предприятии идеологии организационного поведения. Таким образом, формируется корпоративная культура.

Классическое представление о корпоративной культуре состоит в том, что это менеджерский инструмент улучшения экономических показателей и социализации членов организации к управленческим ценностям. Предприятия в большинстве случаев придерживаются и развивают второе целевое направление. Менеджмент воспринимает корпоративную культуру как идеологический инструмент социализации коллектива к ценностям предприятия.

Корпоративная культура возникает в любой структурированной группе людей. Причем она становится тем мощнее, чем дольше существует данная структура.

Обычно корпоративная культура возникает спонтанно, «снизу», и передается «из уст в уста», с помощью личного примера и устных наставлений старожилов. Наибольший вклад вносят наиболее харизматические личности. Именно их привычки и правила поведения начинают, пусть неосознанно, копировать другие сотрудники.

Естественно, если во главе организации стоит сильный харизматический лидер, то основное влияние на формирование корпоративной культуры окажет именно он. И корпоративная культура начнет работать на своего создателя.

Однако без четкого «научного» управления этим процессом, без создания «якорей» корпоративного кодекса, без осознанного использования элементов корпоративной культуры в рекламных и PR-материалах, основной цели не достигнуть, а именно — самоподдержания и саморазвития организации.

Некоторые руководители рассматривают свою корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Специфические культурные ценности организации могут касаться следующих вопросов:

предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);

старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);

значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);

обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);

роль женщин в управлении и на других должностях;

критерии выбора на руководящие и контролирующие должности;

организация работы и дисциплина;

стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);

процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);

распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);

характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);

характер социализации (кто общается с кем во время, и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и др.);

пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);

оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);

отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации);

Структура и содержание корпоративной культуры

В настоящее время стало уже традиционным выделять три уровня корпоративной культуры:

1) поверхностный (символический) уровень – это все, что человек может увидеть и потрогать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Также к символическому уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры.

2) подповерхностный уровень – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах организации и призванные быть руководящими в повседневной деятельности членов организации. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики. На этом уровне 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.

3) базовый (глубинный) уровень – базовые предположения, возникающие у членов организации на основании личных паттернов, подкрепляемых или изменяющихся успешным опытом совместных действий и в большинстве случаев неосознаваемые, некоторый «воздух» корпоративной культуры, который без запаха и вкуса, которым все дышат, но в обычном состоянии не замечают. Эти базовые предположения 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 корпоративную культуру.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

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.

Корпоративные ценности, т. е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между корпоративным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Корпоративные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами корпоративной культуры.

Нормы — совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других — поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.), свидетельствующие о существовании множества микрокультур;

Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи: как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.;

Осознание времени, отношение к нему и его использование: восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности;

Взаимоотношения между людьми: влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов;

Ценности и нормы первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что — плохо; вторые — набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения;

Мировоззрение: вера или отсутствие веры в справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.;

Развитие и самореализация работника: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту;

Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание корпоративной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить о корпоративной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т. е. собственно корпоративной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

На формирование корпоративной 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.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты корпоративной культуры;

Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться 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;

Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью корпоративного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии.

Что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования корпоративной 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.

Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя корпоративную 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.

Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании корпоративной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих корпоративную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Классическое представление о корпоративной культуре состоит в том, что это менеджерский инструмент улучшения экономических показателей и социализации членов организации к управленческим ценностям. Предприятия в большинстве случаев придерживаются и развивают второе целевое направление. Менеджмент воспринимает корпоративную культуру как идеологический инструмент социализации коллектива к ценностям предприятия.

Главная цель корпоративной культуры — обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

В задачи корпоративной культуры входит создание творческой обстановки, когда люди сами максимально принимают участие в выработке решений, и, как следствие, наилучшим образом их реализуют. Ни одна инициатива сверху не будет реализована до тех пор, пока каждый уровень организации не расценит ее как нечто собственное.

Корпоративная культура выражается через то, как люди относятся друг к другу и своей работе. Задачи корпоративной культуры: сплотить коллектив вокруг общих целей и ценностей, создать собственный стиль.

В функциональном отношении организационная культура нацелена на:

координацию, осуществляемую с помощью установленных процедур и правил поведения;

мотивацию, реализуемую путем разъяснения сотрудникам смысла выполняемой работы;

профилирование, позволяющее обрести характерное отличие от других предприятий;

привлечение кадров путем пропагандирования претендентам на рабочие вакансии преимуществ своего предприятия.

Заключение

Корпоративная культура представляет собой большую область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников.

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 важность мотивации в этом процессе. 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 использованной литературы

1. Голубева Е. Корпоративная культура: экология внутри компании // ELLE бизнес.2002. №5;
2. Глухов В.В. Основы менеджмента. - С.-Петербург.: «Спец. литература», 1995;
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: «Триада, ЛТД», 1997;
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: 2000;
5. Комаров М.А. «Менеджмент», ЮНИТИ,1998г;
6. Максимцов М.М, Игнатьева А.В., Менеджмент, М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998;
7. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.