**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие организационной культуры и ее разновидности

1.2 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

2. ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**ВВЕДЕНИЕ**

Организационная структура большинства предприятий бывшего СССР, как правило, формировалась по функциональному принципу, построенному в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями. Функциональная структура прекрасно подходила организациям, когда они действовали в условиях стабильной и централизованной экономики. Советская власть внимательно относилась к организационной культуре на предприятиях, так имели место рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.

Однако с отказом от плановой экономики, возникновением в России свободного рынка и приватизацией предприятий, российский рынок стал меняться. Стало ясно, что для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развитием экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры.

**1. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**1.1 Понятие организационной культуры и ее разновидности**

Организационная культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. Идеи, взгляды, ценности могут быть абсолютно разными, в том числе и в зависимости оттого, что лежит в основе: интересы организации в целом или интересы ее отдельных членов. Ценностные ориентации передаются сотрудникам через символические средства духовного и материального окружения организации - стиль поведения и общения, символику и традиции, стиль одежды.

В современной концепции управления важным элементом является признание социальной ответственности менеджмента как перед российским обществом в целом, так и перед людьми, работающими в организации. Сегодня внимание обращается на человека как ключевой ресурс компании и на создание условий для реализации его потенциала и способности к эффективной работе. Корпоративная культура - одна из самых действенных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей - и здесь на первый план выходит организационная культура.

Корпоративная культура приносит фирме совершенно конкретный материальный результат. Благоприятная атмосфера внутри фирмы имеет не только материальную, но и духовную сторону.

Краеугольным принципом ее построения является создание общей психологии и единой цели сообщества людей, составляющих персонал компании. Фундамент организационной культуры закладывает и формирует руководитель компании, именно от его мировоззрения, профессионального опыта и жизненной позиции зависит атмосфера, царящая в коллективе.

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Индивидуальность организационной культуры касается таких вопросов, как специализация фирмы, личность ее руководителя, индивидуальные особенности каждого сотрудника, стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный, партнерский, демократический), процессы принятия решений, распространение и обмен информацией, характер контактов между персоналом.

В современной России существует четыре разновидности корпоративных отношений:

1. Если организация функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность, то организационная культура является бюрократически-ролевой. Между сотрудниками таких российских компаний выстроена строгая административная иерархия, при этом каждый работник выполняет определенные трудовые обязанности. Основным источником власти являются не личные качества сотрудника, а положение, занимаемое им в иерархической структуре. Все решения принимаются только руководителем. Бюрократическо-ролевая организационная культура чаще всего встречается в крупных российских компаниях, работающих на достаточно стабильном рынке имеющих твердые позиции.

2. Другой тип организационной культуры в России - силовой, который формируется чаще всего в частных компаниях, где руководитель является менеджером и хозяином. Помимо административной власти, он также наделен явно выраженными лидерскими качествами. Вокруг того лидера сформирован особый круг приближенных сотрудников, с помощью которых он осуществляет руководство, но последнее слово всегда остается за ним. Сотрудники в компании с такой культурой могут быть менее ограничены в своих действиях, чем в бюрократическо-ролевой организации, более инициативны и даже принимают участие в решениях. Но за ними осуществляется более жесткий контроль. Помимо формального исполнения обязанностей, от людей требуется проявление личной лояльности к своему шефу, и именно этот факт является решающим. Силовую организационную культуру предпочитают компании, находящиеся в стадии формирования, поскольку она способствует мобильности и легкой адаптации к любым изменениям на рынке. Однако мобильность фирмы зависит от личностных и профессиональных качеств ее лидера.

3. Некоторые российские предприятия успехом своей деятельности обязаны личностно-ориентированной организационной культуре. В таком коллективе, как правило, работают специалисты с высоким уровнем профессионализма и личной ответственности. Личностная организационная культура предоставляет огромные возможности, как для удовлетворения амбиций, так и для реализации личных интересов и инициативе сотрудников. В ее основе лежат способность специалистов договариваться между собой и их независимость друг от друга. Как правило, деятельность работников не контролируется "сверху", а только координируется. Подчиненные обладают большой самостоятельностью и могут работать по гибкому графику. Главный критерий эффективности в таких компаниях - профессиональное и четкое исполнение взятых на себя обязательств. При этом в фирмах с личностной организационной культурой, как правило, культивируются артельные, общинные, товарищеские отношения между сотрудниками. Для данного типа культуры характерна иерархичность отношений: руководитель занимает положение первого среди равных, а все решения принимаются коллегиально. Рядовые сотрудники в этом непосредственно участвуют и всегда в курсе планов руководства. Российские организации, деятельность которых строится по этому типу, чаще существуют в адвокатских конторах, консалтинговых фирмах, архитектурных бюро, дизайнерский студиях.

4. Четвертая разновидность организационных отношений в России - целевая культура. Она формируется в фирмах, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Организации с целевой организационной культуры имеют довольно размытую структуру. И, тем не менее, должностные обязанности каждого работника здесь четко ограничены и расписаны, каждый отвечает за свой участок. Работа сотрудников жестко контролируется, и иногда используется система отчетности. Руководитель в таких организациях обычно выполняет функции "координатора" и не подчеркивает своего лидера. Как и в фирмах с личностной культурой, решения принимаются коллегиально, и сотрудники имеют доступ ко всей внутренней информации. Целевая культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Философия фирмы связана с философией руководства, так как именно руководителей, владеющий полным спектром полномочий, создает внутренний и внешний имидж предприятий. В России периода перестройки имидж компаний складывался хаотично, по сравнению с современным продуманным образом фирм и компаний. С самого начала руководителю необходимо отдавать отчет, что идеальный имидж любой организации должен исходить из ее задач. Руководство предприятия обязано не только создавать кредо своей фирмы, но и нести ответственность за него, чего в России пока не наблюдается.

Принято считать, что основным критерием наличия или отсутствия организационной культуры в компании является текучесть кадров. Атмосфера, царящая в компании, складывается из множества объективных и субъективных компонентов, но принципиально их принято разделять на четыре группы:

\* профессионализм каждого сотрудника и высокая степень профессионального взаимодействия внутри коллектива;

\* преданность и лояльность по отношению к фирме (преданность может быть истинной, прагматической и вынужденной);

\* межличностные взаимоотношения внутри коллектива;

\* материальные и моральные стимулы поощрения.

Одним из самых важных моментов является то, что сотрудник должен рассматривать цели фирмы как собственные цели и быть полностью вовлеченным в деятельность предприятия, а также видеть свои профессиональные перспективы и ощущать заботу о себе со стороны руководства. Позитивное отношение со стороны руководства, объективная оценка достижений сотрудника, предоставление возможности профессионального и карьерного роста, здоровый психологический климат в коллективе, ощущение важности выполняемой работы и собственной значимости в ее реализации, взаимопонимание с руководством и коллегами.

Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей для себя, а не для кого-то. Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

**1.2 Факторы, влияющие на формирование организационной культуры**

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает, что "существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры". В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделан- ной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

**2. ФУНКЦИИ И ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

По отношению к организации культура выполняет ряд функций:

1. охранная состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, табу, ограничительные нормы;
2. интегрирующая объединяет людей в их повседневной деятельности, формирует общую для всех психологию, чувство принадлежности к организации, гордости за нее, привлекает посторонних лиц (что облегчает решение кадровых проблем);
3. регулирующая поддерживает необходимые правила и нор мы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов;
4. адаптивная облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации с помощью усвоения общих норм по ведения, участия в ритуалах, обрядах. Все это помогает людям устанавливать контакты друг с другом;
5. ориентирующая (например, с помощью постановки целей) направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло;
6. мотивационная создает для этого необходимые стимулы;
7. функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Он является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Итак, управление организационной культурой осуществляется с помощью контроля над ее состоянием; пропаганды и обучения персонала необходимым навыкам; подбора соответствующих ее требованиям кадров и избавления от тех, кто в нее не вписывается; широкого использования новой символики, обрядов, ритуалов.

При этом недопустимы подмена реальных изменений шумихой вокруг них; осуществление косметических преобразований, когда по существу все остается прежним; попытки изменить всю культуру. сразу; перемены ради самих перемен.

Важно отметить тот факт, что организационная культура имеет очень большое влияние на сплоченность коллектива, на внутреннюю атмосферу. А от этого полностью зависит трудоспособность сотрудников и, следовательно объемы производства, продаж и прибыль.

Специалисты говорят, что культура организации состоит из двух типов элементов. Субъективные отражают духовную сторону ее жизни; объективные – материальную.

К субъективным элементам относятся:

1. ценности, то есть свойствах или иных объектов, людей, их поступков, обладающие эмоциональной привлекательностью для окружающих, что позволяет им служить прообразцами, ориентирами. Считается, что сейчас необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все полезное, что есть в этой сфере у других. В то же время старые ценности нельзя уничтожать или подавлять, поскольку они прочно вошли в жизнь людей, а использовать их как основу формирования новых;
2. философия организации - система взглядов, отражающая ее ключевые ценности, предназначение, главный смысл деятельности. Философия создает основу выработки подходов к управлению, общих правил поведения, стиля руководства, принципов мотивации и пр.;
3. обряд - стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены обряды чествования ветеранов, проводов на пенсию, посвящения в молодые рабочие;
4. ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий, оказывающих целенаправленное психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Работники многих ведущих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения их гимнов;
5. легенды и мифы отражают в нужном свете историю и ценности организации, роль ее прежних и настоящих руководителей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, создают образцы для подражания;
6. обычай - форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений;
7. нормы и стиль поведения членов организации, их отношения друг к другу, решения проблем;
8. лозунги, то есть призывы, отражающие в краткой форме ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто используется миссия организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Корпоративная культура занимает все больше пространства в картине современного бизнеса. Но часто люди, ответственные за разработку и внедрение корпоративной культуры, часто имеют о ней ограниченное представление. Неоспоримо, что корпоративная культура — широкое и гибкое понятие. Она отличается сложностью и взаимозависимостью элементов, относительной ценностью прогнозов.

В настоящее время тема корпоративной культуры — ключевой вопрос многих исследований, семинаров и конференций. Неуклонно возрастает ее роль в общей стратегии развития организаций.

Существует множество подходов к оценке культурной составляющей организаций, затрагивающих различные аспекты в этой области менеджмента. Все они преимущественно ориентированы на организационную культуру предприятий.

В конце XX века человечество вступило в новую стадию своего развития — стадию информационного общества. При этом претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт, образование, культуры и пр. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. Информационное общество предъявляет новые требования и к проектированию организаций, к их культуре. Структуру организационной культуры определяет во многом конкретный рынок, в дополнение к конкретному потребителю. Поэтому в конкурентной борьбе побеждает тот, кто наиболее эффективным образом приспособил свою организацию к новым требованиям информационного общества.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Особенности формирования организационной культуры в современной россии / Под общей редакцией И.Н. Розиной. - Ростов н/Д: ИУБиП, 2008. - 200 с.
2. Андреева О. Д. Технологии корпоративной культуры. — М.: Банки и биржи, 2007. — 309 с.
3. Бовыкин В. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов. — М.: ОАО "Изд-во "Экономика", 2007. — 368 с.
4. Вергинин А.П. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 456 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — Изд. 3-е, испр. — М.: Аст-Пресс, 2005. — 490 с.
6. Владимирова И. Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. — 2008. — №3. — С. 5-10
7. Ильина О.С. Комплексная диагностика корпоративной культуры современной организации // Менеджмент в России и за рубежом. — 2006. — №3. — С.34-37
8. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент в организации: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 367 с.
9. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — Изд. 2-е. — СПб.: Питер, 2007. — 452 с.
10. Кочеткова А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2006. — 340 с.
11. Липатова Л. Корпоративная культура на российских предприятиях //Экономист. — 2007. — №3. — С. 72-77

Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., Питер, 2007