Зарегистрировано №\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016\_\_\_ г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н.А. Савенкова

подпись расшифровка подписи

ФЕДЕРАЛЬНОЕ Государственное АВТОНОМНОЕ образовательное учреждение Высшего образования

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ**

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**

**(СОФ НИУ «БелГУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**Кафедра менеджмента**

**ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Курсовая работа

студента заочной формы обучения

направления подготовки

387.03.04 Государственное и муниципальное управление

2 курса группы 92071867

|  |  |
| --- | --- |
| ***Допущена к защите***  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016 г.  \_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Подпись (расшифровка подписи) | Научный руководитель:  к.и.н., доцент |
| ***Оценка\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2016 г.  \_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Подпись (расшифровка подписи) |  |

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc465887836)

ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ……………..6

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ……....21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………………….35

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………………………………………..37

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** На сегодняшний день в России наблюдается значительный интерес к организационной культуре не только со стороны ученых и исследователей, но и со стороны руководителей компаний и организаций. Топ-менеджеры, руководители осознали всю значимость этого элемента организации – её влияние на успех и эффективности деятельности компании.

Организационная культура в лице норм и ценностей, которые поддерживаются большинством членов организации, и внешние их проявления объединяют все виды деятельности, взаимоотношений и все процессы внутри компании, что способствует сплочению коллектива и повышению производительности труда. Имидж организации, работа с заинтересованными лицами напрямую формируется под влиянием организационной культуры. Культура помогает концентрировать усилия на главных стратегических направлениях, определяемых в соответствии с ее миссией.

Таким образом, необходимость в создании, совершенствовании и изменении организационной культуры очевидна.

**Степень научной изученности.** Трудно сказать, какие проблемы и вопросы в концепции организационной культуры остались неизученными, поскольку труды многих зарубежных и отечественных ученых посвящены теоретическим и практическим исследованиям в этой области. Первые теории в этой области начали появляться еще в 1930-е годы прошлого века благодаря практическому опыту Э. Мэйо - исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях [20] и выдающееся советский ученый А. Гастев - теоретик [научной организации труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%9E%D0%A2) и руководитель [Центрального института труда](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82_%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0)[10] . У истоков развития теории организационной культуры встали труды Ч. Барнарда и Г.Саймон - оказал влияние на развитие теории организации, [менеджмента](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) и управленческих решений. [29,с.31-35] Ч. Барнард – исследовал теорию и социологию организации. [3,с.145] Новый толчок был дан в 80-х годах опять же американскими учеными У. Оучи – разработал методы организации производства,[21,с.115-120] Т. Питерс – издал книгу « в поисках совершенства»,[24,с.560] Т. Парсонс – разработал анализ системы координат действия и общую теорию систем действия[22,с.118] и Э.Шейн – основатель научного направления « организационной культуры и лидерства» [39,c.235], эти исследования посвящались вызовам новой эпохи – лидерство, дисциплина и сохранение прежних ритуалов, традиций и норм в современных корпорациях. Ким Камерон и Роберт Куинн рассмотрели вопросы «Диагностики и изменения организационной культуры». Уделил внимание проблеме культуры управления в многонациональных корпорациях и Йоахим Хентце в «Теории управления кадрами в рыночной экономике».

Среди российских ученых известными являются А.Н.Алексеев – человек в системе реальных производственных отношений [2,c.55-60], С.А. Белановский – разработал факторы эффективности управленческого труда в промышленности [4,c.45-50] труды которых остаются актуальными до сих пор именно на постсоветском пространстве. А.И. Пригожин – исследователь книги организационной культуры и её преобразования [27,c.12-22] и В. Спивак – разработал книгу корпоративная культура[35,c.352] они были первыми которые выпустили отдельную книгу, посвященную культуре организации в российской действительности. Помимо них, успеха в исследованиях в этой области добились Т. Соломандина[34,с,624],В. Грошев[9,c.742], О.С. Виханский[8,c.532] В.Г. Смирнова[33,с,306] и другие.

**Объект исследования –** организационная культура организации.

**Предмет исследования –** инструменты, механизмы формирования и поддержки организационной культуры организации.

**Цель курсовой работы** – наиболее полно раскрыть теоретические аспекты процесса формирования и поддержки организационной культуры организации.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие **задачи:**

- определить понятие, классификацию, функции организационной культуры;

- дать характеристику организационной культуры и её структуры;

- описать роль менеджера формировании организационной культуры;

- выявить способы формирования, поддержки, изменения и механизмы организационной культуры.

**Структура работы** соответствует поставленным задачам и состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

# 

# ГЛАВА I. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В первую очередь, следует дать определение понятию, являющегося основным – это «культура».

Культуру принято рассматривать с нескольких точек зрения:

- как сферу жизни общества, получившую институциональное закрепление (министерства культуры, учебные заведения, печатные издания, кружки, музеи, театры – все эти и многие другие институты заняты производством и транслированием духовным ценностей);

- совокупность духовных ценностей и норм, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (элитарная культура, русская культура, культура 19 века и др.);

- высокий уровень качественного развития духовных достижений («культурный» человек, «культура рабочего места»).

Социолог Т. Парсонс утверждает: «Культура формирует систему ценностей для индивида, которые включают в себя знания и верования, из них индивид выбирает модели и средства поведения, эти ценности имеют общее значение, а не только для конкретного общества в конкретный период его развития». Его толкование определяет функции культуры в обществе и роль, которую культура играет в жизни человека. Т. Парсонс подчеркивает, что культура выполняет ещё и функцию стабилизации общества, обеспечивает единое понимание норм и правил поведения. [1, с.42]

Ещё одним звеном в раскрытии сущности организационной культуры станет понятие организации. Так, А.И. Кочеткова пишет: «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей». [12, с.187]

По мнению Смирновой В.Г., организационная культура – это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения. Важной частью организационной культуры является деловая культура, которая включает правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет, деловые коммуникации. [24, с. 34]

Как показывает зарубежная практика, компания с сильной организационной культурой будет добиваться более высокого уровня производительности и экономической эффективности в своей деятельности. Многие организации со слабой и неоднозначной культурой оказываются малоэффективными в условиях рынка и проигрывают в борьбе с конкурентами.

Предполагалось, что в конкурентной борьбе выигрывает сильнейший, поэтому усилия менеджеров направлялись на то, чтобы стать наилучшей компанией. В настоящий момент усилия направляются на то, чтобы стать уникальной организацией. В обеспечении уникальной конкурентоспособности фирмы особая роль отводится организационной культуре, которая относится к исключительным и наиболее трудно имитируемым стратегическим ресурсам – нематериальным. Любая организация имеет собственные культурные особенности, отличающие ее от иных организаций, так как она есть результат взаимодействия её сотрудников – уникальных людей.

Как выяснилось, организационная культура всякой организации уникальна. Это именно то, что позволяет отличить одну организацию от другой, несмотря на то, что они производят одинаковые продукты, работают в одной и той же отрасли, схожи по размерам и применяют стандартные технологии. Организационная культура призвана отражать философию компании, она словно создает определенную неповторимую атмосферу, влияние которой на деятельность противоречиво и его трудно исследовать. [21, с. 38]

Организационная культура – это связующее звено, объединяющие сотрудников корпорации. Результатом подобного взаимодействия становится эффект синергии, способствующий успеху компании. Синергия единичных групп и организации как целого не может быть воспроизведена. Организационная культура является нематериальным активом компании, который невозможно заменить.

Весомые различия в строении и внутреннем функционировании разных организационных культур обусловливают широкий диапазон этих культур с точки зрения особенностей их внешнего состояния, направлений поведения и возможных форм, взаимоотношений с другими культурами, характеристик самого участника организационно-культурного процесса.

Существует следующая классификация организационных культур:

Сильные и слабые. Сила культуры определяется: «толщиной культуры» (множеством уровней веры и ценностей), степенью делимости культуры сотрудниками орга­низации, четкостью приоритетов культуры. Сильная культура будет оказывать сильное влияние на своих членов. Сотрудники организации не только устремлены к реализации миссии и целей организации, но и едины в представлениях о способах осуществления.

Динамические и статические. К динамическим относятся культуры, способные к быстрым и существен­ным изменениям. Они максимально приближены к реальности и в зависимости от внутренних изменений также быстро меняют формы, методы, способы и ориентиры организационной деятельности.

Статические культуры основаны на жестких поведен­ческих нормативах, силе традиций, неизменных образах, привычных представлениях об окружающей действительности. База знаний и предметов материальной культуры изменяется вяло.

Динамические культуры могут быть как сильными, так и слабыми. Чаще всего они жизнеспособны, поскольку отличаются гибкостью и быстрой реакцией на окружаю­щие изменения.

Статическая культура остаётся сильной в организациях, которые не имеют тес­ной связи с динамичным рыночным сектором экономики (например, в государственных органах). Однако у организаций, функционирующих именно на рынке, статическая культура может быть только слабой.

Активные и пассивные. Статические культуры априори являются пассивными. Но среди динамических культур тоже встречаются пассивные. Активность — это способность не про­сто к динамике, а к внутренне обусловленной динамике, когда импульс изменения организационной культуры за­ключается в ней самой. Если же динамичность культуры обусловлена только внешними импульсами, то это пассив­ная культура.

Активные культуры - это сильные культуры. Для того чтобы четко реагировать на изменение ситуации, им не требуется обязательное внешнее воздействие. Си­ла активной культуры - в совершенстве ее собственной внутренней организации.

Целенаправленные и неориентированные. Целе­направленная культура предполагает строгую ориентацию компании и ее отдельных сотрудников на достижение миссии и целей. Субкультуры организации имеют единую целевую направленность, а действия подсистем организации полностью координированы. Весь комплекс организационных методов и средств подчинен принципу целесо­образности: результат должен быть достигнут наиболее рациональным путем при минимальных затратах времени.

Экстравертные и интравертные. Экстравертные культуры - это культуры, обращенные во внешнюю среду, к другим культурам, и характерны для компаний, в которых миссия находится в области внешнего функцио­нирования. Ценность организационных средств, форм, методов определяется не только тем, насколько они соответствуют миссии данной компании, но и тем, насколько они необходимы и рациональны с позиций осуществления стратегий других организаций. Поэтому отличительным признаком экстравертных культур является универсализм.

Открытые и закрытые. Открытыми являются культуры, обладающие способностью осуществлять куль­турный обмен. Закрытыми - те, которые не обладают такой способностью. Естественно, можно говорить только об относительной закрытости культуры, так как никакая культура не может быть абсолютно отделена от других окружающих ее культур. Неабсолютна и открытость куль­туры. Степень, формы и области открытости у разных признанных откры­тыми культур могут значительно различаться.

Конформистские и конфронтационные. Конфор­мистские культуры - это весьма слабые культуры, куль­туры зависимости и приспособленчества. Они наделены способностью подстраиваться под другую, более сильную культуру, имея в качестве основы собственного су­ществования ее смыслы, ценности, нормы поведения и ориентиры деятельности.

Конфронтационная культура наделена способностью к противоборству, к защите своих ценностей, к борьбе за утверждение своего превосходства. Конфронтационная культура не всегда находится в состоянии конфронтации. Для этого ей необходима другая несовместимая с ней культура.

Субъективистские и объективистские. Субъекти­вистская культура - это культура не целой организации, а лиц, активно реализующих миссию организации. Она определяется преимущест­венно личностными качествами людей, носителей культу­ры, их прошлым воспитанием и опытом, собственной позицией. Поэтому изменения в составе лиц, определяющих субъективистскую культуру организации, сказываются на смы­словой, ценностной и нормативной ориентации культуры, выборе тех средств, форм и методов, которые используют­ся в организации для реализации ее миссии и целей.

Объективистская культура почти не зависит от личност­ных качеств и культурных позиций отдельных сотрудников ор­ганизации. Она содержит единые, чтимые сотрудниками организации ценности и нормы поведения, ясные ориенти­ры деятельности, возможные варианты воздействия на самые различные изменения окружающей действи­тельности. Распределение ролей в такой организации ус­тойчиво и четко зафиксировано в нормах поведения.

Индивидуалистские и коллективистские. Инди­видуалистскими являются культуры таких организаций, члены которых действуют, исходя из собственных интересов, реализуя непосредственно свои собственные цели и основываясь на своих собственных личных ценностях. Необходимо, чтобы организационные формы, методы и средства уста­навливали четкую связь между индивидуальными целями и целями организации. [1, с. 152]

Для коллективистской культуры характерно, что каж­дый член организации действует, исходя из коллективных интересов, реализуя непосредственно коллективные цели и основываясь на коллективных ценностях. Здесь централь­ной фигурой является сам коллектив, сообщество членов организации. Самыми закрытыми, самыми сильными, самыми конфронтационными являются культуры с высокой степенью коллективизма.

Американские исследователи Р. Килман, М. Сакстон и Р. Серпа выделяют три важные особенности организационной культуры: [13, с. 61]

- направление воздействия культуры: сдерживающая или направляющая сила;

- глубина и однородность: единая культура и субкультуры;

- сила воздействия: сильная и слабая культура.

Культура может представлять собой сдерживающую силу при реализации того или иного управленческого решения или, наоборот, способствовать успешному его осуществлению. Если решение не противоречит организационной культуре, поддержка и обеспечение его выполнения обеспечены. Если решение не соответствует принятым нормам и правилам, идет вразрез ценностям, оно вызовет открытое или скрытое сопротивление сотрудников компании.

Помимо организационной культуры, общей для всех ее сотрудников, в каждой группе или подразделении компании может быть своя субкультура. Если входящие в состав организации группы и подразделения имеют различные ценности, то корпоративная культура не может быть однородной и содержательной. В результате управленческое воздействие на организацию как на единое целое будет незаметно.

Основные свойства организационной культуры: [9, с. 86]

1. Динамичность, свойственная любой развивающейся культуре. В своем движении культура проходит стадии зарождения, формирования, поддержания, развития, совершенствования и прекращения. На каждом этапе появляются характерные проблемы роста, что закономерно для динамичных систем. Различные организационные культуры останавливаются на различных методах решения с разным уровнем эффективности.

Приоритетами организационной культуры быстрорастущих организаций являются профессиональная компетентность, уверенность в себе и своих знаниях, желание самосовершенствования, «равенство шансов» при продвижении по служебной лестнице, достоверность и быстрота информации, высокие требования к качеству. Достижения сотрудников учитываются и поощряются материально. Всё это рождает удовлетворенность трудом, приверженность организации и ее культуре.

Медленно растущие организации ориентируются, как правило, на бюрократические нормы и ценности – на власть и статус, самоутверждение, иерархию, единоначалие. Такая бюрократия в культуре может достаточно долго существовать без изменений, пока не возникнут серьезные противоречия.

2. Системность указывает на то, что организационная культура представляет собой сложную систему, которая объединяет отдельные элементы в единое целое, руководствуясь определенной миссией в обществе и своими приоритетами.

3. Строгая структурированность элементов, составляющих культуру организации, их иерархическая соподчиненность, наличие у них собственной степени насущности и приоритетности.

4. Относительность, выражающаяся в том, что культура организации не является вещью в себе, а постоянно соотносит свои элементы, как со своими собственными целями, так и с окружающей действительностью, другими организационными культурами, отмечая при этом свои слабые и сильные стороны, пересматривая и совершенствуя те или иные параметры.

5. Неоднозначность: внутри организационной культуры возможно множество локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровню, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и другим признакам и называемых субкультурами. Присутствуют и контркультуры, они отвергают единую организационную культуру либо какой-либо из ее элементов. Субкультуры являются, как правило, следствием прошлых проблем и опыта подразделений организации. Контркультуры могут находиться в прямой оппозиции к структуре власти и органов управления либо в оппозиции к определенным элементам общей организационной культуры ее структурным составляющим, нормам взаимоотношений, ценностям и т.п.

6. Разделяемость: любая организационная культура существует и эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и ценности разделяются персоналом. Чем выше степень разделяемости, тем более существенное и сильное влияние на поведение персонала организации оказывают нормы и ценности, цели кодексы и другие структурные элементы организационной культуры.

Организационная культура потому так устойчива, что выполняет в организации определённые функции, причём большинство этих функций представляют вполне реальную ценность как для самой организации, так и для большинства её членов. Основными функциями организационной культуры являются: [11, с. 123]

- Суть охранной функции в том, что организационная культура создаёт специальную систему ценностей, норм и правил, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

- Интегрирующая функция способствует тому, что единая система ценностей в организации позволяет всякому ощутить себя частью целого и выбрать свою роль и взять на себя ответственность. При этом формируется чувство общности, сплачивающее сотрудников организации, и собственный оригинальный имидж организации.

- Регулирующая функция, формирующая и контролирующая поведение сотрудников организации. С помощью норм, стандартов, правил, формальных и неформальных, организационная культура определяет поведение людей внутри компании. Регулирующая функция задаёт в организации однозначность и упорядоченность во всех процессах хозяйственной деятельности.

- Замещающая функция означает, что сильная организационная культура позволяет организации замещать формальные механизмы и отношения в случае их неполноты или отсутствия на неформальные, проистекающие из особенностей внутриорганизационных отношений. При этом происходит экономия на управленческих издержках.

- Адаптивная функция – новые сотрудники организации, не обладающие культурой данной организации, бесконфликтно и легко вписываются в социальную и производственную системы предприятия и в сложившуюся систему отношений.

- Образовательная функции проявляется в том, что уровень культуры воздействует должным образом на воспитание и образовательный уровень в фирме. Чем выше общий образовательный уровень в компании, тем сильнее желание у отдельных сотрудников повысить свой образовательный уровень. Таким образом, высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

- Функция управления качеством – качество культуры в организации непосредственно определяет качество работы, рабочей среды, климата в организации, которые в свою очередь влияют на качество продукции организации.

Кроме основных функций организационная культура определяет и многие специальные функции организации, например:

- Функции достижения баланса между организационными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к потребностям общества. В этих условиях организационная культура помогает устранять препятствия и выстраивать отношения с заинтересованными лицами. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность, так как каждый сотрудник является не только членом данной организации, но и представителем определённого внешнего социума.

- Функция регулирования партнёрских отношений. Внешняя среда и её субъекты могут быть весьма неблагоприятны для организации тем, что используют ценности и нормы, не совпадающие с ценностями и нормами конкретной организации. В этом случае высокая организационная культура помогает разработать приемлемые правила сотрудничества с партнёрами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

- Функция ориентации на потребителя. При слабой организационной культуре внутриорганизационные проблемы, как правило, затмевают проблемы потребителя. Компания не будет иметь будущего, если не начнёт совершенствовать свою культуру и продвигать парадигму клиенто-ориентированности.

Сегодня большинство исследователей, изучающих теорию организационной культуры, считают, что организационная культура представляет собой сложную систему, найти единственное определение которой достаточно трудно.

Б. М. Мильнер выделяет следующие элементы организационной культуры являются: ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения; символы, традиции, церемонии, ритуалы; герои, истории, мифы, легенды; мотивация; коммуникации, язык общения; лидерство, стиль руководства; дизайн, символика, внешний вид персонала. [14, с. 35]

Структура организационной культуры вытекает из ее толкования и отражает сущность этого социального явления.

Обычно разграничивают внешний (четко выраженный, наблюдаемый) и внутренний (неявный, скрытый) уровни организационной культуры. К внешнему уровню относят: систему коммуникаций (тип используемой коммуникации внутри организации: устный, письменный, электронный; используемые технические средства), документы, в которых описаны действующие в организации законы и ценности, внешний вид здания, сотрудников, символика организации. Второй уровень включает в себя идеи, представления, ценности, убеждения, способы восприятия работниками окружающего мира.

Внешний и внутренний уровень легко различить, но они не поддаются разделению. Каждая из составляющих, описанных ниже, может быть закреплена в документах организации и отражает внутренние процессы, с помощью которых усваиваются нормы поведения и скрытые правила, которым подчиняются сотрудники организации. [15, с. 448]

Первой категорией, в нашем понимании, является миссия организации, которая являет собой цель существования организации, вырабатывающую коллективное сознание, устанавливающую ориентиры взаимоотношений между работниками, образцы поведения по отношению к объектам интереса организации, направленную на достижение корпоративных целей и задающую значимость деятельности организации в социальном аспекте. Миссия включает в себя: а) идеологию, или основные принципы деятельности организации; б) имидж – образ, который организация создаёт и поддерживает для внешней среды. И ещё одно – стратегическая программа развития – система прямых и косвенных ответных действий, которые увязывают с социальной динамикой и направляемых на реализацию миссии, достижение конкурентного преимущества.

Система коммуникаций – каналы формального, неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах. При этом на практике можно выделить две основные тенденции.

Неформальный обмен мнениями зачастую оказывается более актуальным, чем формальный. Недаром его значение сегодня как бы открыто заново и теперь его развитию частично способствуют даже официально. Устная информация и обмен мнениями, как правило, оказывается намного более эффективными, чем письменные объявления, циркуляры, предписания и учебные плакаты.

Система ценностей, поддерживаемая менеджерами высшего и среднего звена компании, обеспечивает третий, наименее заметный вид связи между планированием и реализацией. Хотя стили лидерства и организационный климат в компаниях, которые можно называть стратегически управляемыми, значительно разнятся, даже в одной компании можно обнаружить огромное разнообразие. Возникают 4 основных темы в интервью с сотрудниками на всех уровнях в с стратегически управляемых компаниях:

1. Значение командной работы, которая приводит к организационной гибкости, ориентированной на выполнение конкретных задач;
2. Предпринимательский риск, или стремление осуществлять задачи;
3. Открытые коммуникации, а не сохранение конфиденциальности;
4. Общее убеждение в том, что предприятие само определяет собственное будущее, а не подвергается воздействию заранее установленных веяний и изменений окружающей среды.

Командная работа целевой группы над проектом является скорее правилом, чем исключением в стратегически управляемых компаниях. Вместо того, чтобы бояться однозначно опасных исследований за пределами безопасной организационной миссии, руководители пытаются ужиться с неопределенностью, которую команды создают под впечатлением в ответ на новые вызовы.

Следующим атрибутом организационной культуры разберём символику, посредством которой ценностные ориентации передаются сотрудникам организации.

Лозунги, даже если они лаконичны, часто позволяют составить исчерпывающее представление о том, какие ценности для организации наиболее важны, либо о том, как организация стремиться выглядеть на рынке, в отрасли, перед заинтересованными лицами.

Развитые организационные культуры форсированно вырабатывают довольно разнообразную мифологию, существующую в виде метафорических историй, анекдотов, которые часто обращаются в организации. Истории рассказывают о создании компании, какими мотивами руководствовался её создатель. Мифология способна объяснить многие проблемы деятельности предприятия: вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т.д.

Внешний вид здания, сотрудников. К этому структурному элементу можно отнести не столько какие-то дизайнерские решения, сколько такие моменты как отдельные столовые и места для стоянки автомобилей руководителей, одежда и знаки различия, возможности изменения кабинетов и символов и др., затрудняемые сложившейся системой организации труда, эгоизмом, да и просто привычкой. Все это влияет на отношения между управляющими и наемными работниками.

Образцы поведения (обряды, ритуалы, обычаи и традиции). Обряды - это стандартизированные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в конкретно установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила такого элемента состоит в его эмоционально-психологическом воздействии на коллектив.

Ритуалы представляют собой систему обрядов. В повседневной жизни организации ритуалы выполняют двойственную функцию: во-первых, могут укреплять структуру предприятия, во-вторых, за счёт амортизации истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. В последнем случае связь между ритуалами и ценностями утрачивается. Поэтому ритуалы превращаются в ненужную, чопорную и в конечном счёте абсурдную формальность, при помощи которой стараются убить время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Обычай – это воспринятая из прошлого форма социального регулирования деятельности и отношения сотрудников, которая воспроизводится в определённом обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай состоит в неуклонном следовании воспринятым из прошлого предписаниям. Обычай - это неписанное правило поведения.

Традиции – элементы социального и культурного наследия, соблюдающиеся целыми поколениями и сохраняющиеся в определённом сообществе в течение длительного времени. Традиции действуют во всех социальных системах и являются необходимым условием их жизнедеятельности. [15, с. 52]

И, наконец, фундаментальные принципы, ценности, нормы и система контроля, вырабатывают коллективное сознание, устанавливающее сбалансированные взаимоотношения и контакты между работниками, образцы поведения по отношению к объектам корпоративного интереса и задают значимость деятельности фирмы в социальном аспекте.

Выше отмеченные элементы организационной культуры позволяют говорить об общей схеме структуры организационной культуры. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять, интерпретировать организационную культуру для необходимой ситуации и действовать в соответствии с предписанными в ней ценностями.

**Выводы к I главе:**

Итак, организационная культура — это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения.

В ходе изучения теории, была рассмотрена классификация организационных культур. Обычно, выделяют закрытые и открытые, интровертные и экстравертные, субъективистские и объективистские, целенаправленные и неориентированные. Естественно, организационная культура компании может по разным признакам относиться сразу к нескольким типам. Наиболее эффективными типам культур будут те, которые позволяют организации развиваться в постоянно меняющихся условиях – открытые, индивидуалистские и целенаправленные культуры.

Организационная культура как некая сущность обладает своими свойствами – динамичность, системность, структурированность, относительность. Важнейшими функциями организационной культуры являются охранная, интегрирующая, образовательная, регулирующая и адаптивная.

В структуре организационной культуры базовыми элементами являются: ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения; символы, традиции, церемонии, ритуалы; герои, истории, мифы, легенды; мотивация; коммуникации, язык общения; лидерство, стиль руководства; дизайн, символика, внешний вид персонала. Это важнейшие составляющие и одновременно инструменты сплочения, управления, развития, просвещения сотрудниками.**ГЛАВА II. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Формирование организационной культуры процесс неизбежный и неотделимый от процесса становления и развития организации. В любой компании необходим общий фундамент для действий (ценности, правила, нормы, правила), который реализуется при помощи формирования организационной культуры. Источником формирования организационной культуры может выступать руководитель компании, обладающий лидерскими характеристиками и способный распространять собственные ценности на других сотрудников.

По мнению Э. Шейна, культуры порождаются руководителями с лидерскими качествами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления. Если деятельность такой группы будет успешной, а представления, господствующие в ней, станут восприниматься чем-то само собой разумеющимся, ее культура сформирует для последующих поколений типы приемлемых лидеров. Однако, как только группа столкнётся с проблемами адаптации, вызванными какими-либо внешними изменениями, при которых некоторые из групповых представлений утратят свой смысл, активная роль вновь перейдёт к руководству, или к лидеру. В этой ситуации лидерство должно проявляться в умении отступить от культуры, породившей слабого лидера, и начать процесс адаптационных эволюционных преобразований. Эта способность воспринимать ограниченность собственной культуры и запускать её адаптивное развитие является сущностью и основной задачей деятельности лидера или руководства. [30, с. 49]

Методы поддержания организационной культуры руководителем компании: [20, с. 14]

- способы реагирования руководителем на происходящие инциденты. Руководитель, оставивший сотрудника работать после решения, которое принесло ущерб компании, получает более опытного и преданного сотрудника, если сумеет при этом показать значимость ошибки и ценность компании, позволяющей ошибаться, чтобы в дальнейшем приносить результат.

- Система внимания к конкретным ситуациям и вопросам, находящимся на рассмотрении руководителя. Сотрудники в процессе наблюдения за включением руководителя в решение вопросов создают для себя картину реальных приоритетов для компании. Так, если руководитель появляется лишь в экстренных случаях, проводит оценку ущерба и определяет виновных и дальнейшие действия по налаживанию ситуации, то у сотрудников сложится впечатление, что работать нужно только в экстренных случаях, или так, чтобы не создать самому внештатной ситуации. На долгосрочные действия и планомерную работу с постоянным контролем сотрудники в данной компании не будут мотивированы.

- Способы обучения и консультирования с подчинёнными, принятые у руководителей являются идентификатором, показывающим вовлеченность руководителя в деятельность: формальный подход к делу или глубокую заинтересованность в конечном результате; степень заинтересованности в грамотном или только лояльном подчинённом, желание работать с профессионалами или боязнь «подсиживания»; готовность обсуждать варианты или предложение готовых решений.

- Участие в церемониях как и любой из перечисленных методов в первую очередь демонстрирует отношение руководителя, т.е. выступает паттерном организационной культуры.

Культура, как правило, имеет три основных источника: [17, с. 102]

1) взгляды, ценности и представления основателей организации;

2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

3) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Хотя каждый из названных механизмов играет крайне важную роль, наиболее существенным из них в период разработки, создания организационной культуры является влияние собственников и учредителей, которые не только определяют главную миссию и основы взаимодействия с внешней средой, но также набирают членов группы и формируют характер ее реакций, направленных на выживание и интеграцию. Организации не возникают случайно или спонтанно. Они ориентированы на конкретный результат, имеют определенную цель и создаются, когда люди приходят к заключению, что согласованные коллективные действия позволят достигнуть больших результатов, чем порознь.

Фирмы основываются предпринимателями, исходящими из собственного видения того, как благодаря совместным усилиям определенной группы людей они смогут выйти на рынок с новым товаром или услугой.

В каждом из этих случаев процесс формирования культуры на первом этапе совпадает с процессом создания малых групп. В коммерческих организациях этот процесс обычно может быть представлен в следующей последовательности шагов.

1. Индивид (основатель) выдвигает идею создания нового предприятия.

2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и создает группу единомышленников, обладающих схожими целями и видением ситуации. Иначе говоря, они поддерживают исходную идею, считая ее разумной и готовы рискнуть, пожертвовав своим средствами, силами и временем.

3. Базовая группа начинает действовать, чтобы создать организацию, изыскивая необходимые средства, получая патенты и рецензии, регистрируясь, определяя рабочее пространство.

4. К работе компании привлекаются другие лица, после чего можно говорить уже собственно о начале истории данной организации. Если группа остается стабильной в течение достаточно длительного времени, что позволяет ей наработать определенный опыт, она постепенно вырабатывает представления о себе, о своем окружении и о принципах выживания и развития.

Иными словами, мы можем говорить о том, что данная организация ступила на нелегкий путь разработки организационной культуры. На исходное определение и проектирование организационной культуры обычно оказывают решающее влияние руководители (учредители). Основатели не просто обладают высокой степенью самоуверенности и решимости.

Обычно им присущи и достаточно развитые представления о природе этого мира, о той роли, которую в нем играют организации, о характере человеческой природы и социальных взаимоотношениях. Соответственно, они уверенно задают те или иные представления или воззрения партнерам и работникам, с легкостью воспринимающим их, пока представления не утратят своей действенности или группа не распадется.

Компании, которым удалось остановить цикл повторяющихся инициатив, используют долгосрочный подход. Они принимают мышление об эффективности и определяют несколько ключевых вариантов проведения более осторожных организационных изменений. В то время как большинство компаний волнуется, что корпоративная культура, сосредоточенная на эффективности, задушит рост или ухудшит качество обслуживания клиентов, исследования показывают противоположный результат. Компании, которые принимают мышление об эффективности, в четыре раза более вероятно, признают, что их усилия по сокращению расходов обеспечили рост, а не препятствовали ему. Они также, в четыре с половиной раза более вероятно, сообщат об улучшении качества обслуживания клиентов.

Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение.

Формирование организационной культуры начинается в момент возникновения организации. В процессе планирования организационной культуры возможна реализация нескольких подходов:

1) внутренний подход - означает выбор миссии, а также принципов подбора персонала, определения направленности культуры и ее следование удовлетворению потребностей ее членов;

2) когнитивный подход – как метод обеспечения знаниями – ориентирует на создание карьеры и развитие персонала, в том числе самые низшие иерархические уровни, на создание предложений по совершенствованию деятельности компании и каждого ее участника, на стратегические ориентиры, неформальные модели лидерства;

3) побуждающий подход – выражается в системе мотивации работников. Награда за достигнутые результаты может найти отражение в форме обучения и развития личностных и деловых качеств сотрудников на основе разработки специализированных программ содействия карьере в организации;

4) символический подход – означает присутствие в организации особого языка, специальных церемоний, символических действий, утвержденной истории организации, мифов, героев и т.д. [22, с. 97]

Принципы формирования организационной культуры отражают особенности организации и отрасли и т. п., а также основные свойства и характеристики и желаемые параметры разрабатываемой организационной культуры. Формируя организационную культуру, следует руководствоваться такими принципами: [11, с. 230]

1) культура должна отражать основные цели существования организации;

2) цели должны нести положительный эмоциональный заряд;

3) сформированные элементы и мероприятия должны гармонировать, поддерживаться поведением и отношением к ним руководителей (поведение руководства не должно противоречить поддерживаемым ценностям и нормам);

4) формируемая культура должна соответствовать особенностям организации и условиям её существования;

5) нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как фундамент для новой культуры.

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководители должно предпринять целый ряд шагов. Можно выделить следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.

2. Изучение имеющейся организационной культуры. Определение степени соответствия сформированной организационной культуры и разработанной руководством стратегии развития компании, выявление как позитивных, так и негативных ценностей.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности и развить установки, способствующие претворению разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов. [3, с. 126]

Любая культура, и организационная в том числе, реализуется через какие-то механизмы. В принципе механизмов реализации может быть множество, но среди них можно выделить важнейшие: [10, с. 274]

• Отбор и социализация. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой и традициями предприятия. На практике для этого используются различные методы: тестирование, собеседование, пробное обучение и т.п. Но как бы не был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники всегда должны проходить адаптацию к организационной культуре предприятия. Такие вопросы способна решить социализация. Обычно социализация проходит в три этапа. На предварительном этапе работник знакомится с организацией и со своим рабочим местом ещё до поступления на работу. На втором этапе он сравнивает свои ожидания с новой реальностью и принимает окончательное решение о месте своей работы.

- Лидерство. Именно лидеры устанавливают основные нормы и правила поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать окружающих людей, намеренное влияние на их трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждения и продвижения по службе – это всё реальные механизмы формирования и поддержания организационной культуры.

На третьем этапе происходит собственно адаптация, то есть согласование своих интересов и ожиданий с принимаемой реальностью.

- Обучение персонала – важный механизм организационной культуры, так как с его помощью сотрудники воспринимают и осваивают идеологию организации, систему её приоритетов, защиты ценностей и мотивации, адаптации и интеграции. Обучение может быть непрерывным или циклическим. Однако при любых обстоятельствах оно должно быть исчерпывающим, чтобы сотрудники знали свои непосредственные обязанности, а также сферу своей деятельности в целом, что позволит им креативно решать свои задачи.

- Организация пространства, то есть здание, обстановка, оформление рабочих мест и мест рекреации и другие материальные факторы, являясь элементами организационной культуры, в наибольшей степени определяют поведение сотрудников в организации.

- Организационные структуры. Они поддерживают внутриорганизационные отношения и отношения организации с внешней средой. Как правило, организационные структуры в большой степени являются продуктом организационной культуры, но и организационная культура также зависит от организационной структуры.

Поддержание организационной культуры на необходимом уровне требует сильного лидерства, оно во многом зависит от усилий и действий руководителей. Поддержание культуры включает:

1. подбор персонала по определенным критериям;

2. социализацию новых сотрудников;

3. разработку внутренних документов, закрепляющих ценности и нормы поведения;

4. утверждение установившихся ценностей и правил путем обучения, тренинга, напоминания, повторения;

5. мотивацию работников для закрепления корпоративных ценностей и норм поведения;

6. укрепление традиций, создание истории компании, чествование ветеранов и т.п. [19, с.80]

Существующие методы поддержания организационной культуры аналогичны методам формирования, но характеризуются меньшей интенсивностью воздействия и переводом актуального поведения в культурную форму.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее действенных методов поддержания организационной культуры, так как своими действиями менеджер показывает работникам, что ожидается от них и что важно. Как правило, объекты внимания отражаются в миссии.

Реакция руководства на стрессовые ситуации и организационные кризисы. В таких случаях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя организационную культуру в максимально правдивой. Глубина и масштаб кризиса могут потребовать от компании как усиления существующей культуры, так и введения качественно новых ценностей и норм, изменяющих её в определённой мере. К примеру, в случае резкого снижения спроса на создаваемую продукцию у организации есть два варианта: уволить какую-то часть работников или частично сократить рабочее время, не сокращая персонал. В организациях, где человек представляет наибольшую ценность, выберут второй вариант.

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Они обычно привязаны к конкретным образцам поведения и, таким образом, определяют для сотрудников приоритеты и ценности, имеющие наибольшее значение для менеджеров и организации в целом. В таком же направлении функционирует система статусных позиций в организации. Распределение привилегий указывает на роли и поведение, более приемлемое в организации. Вместе с тем, практика показывает, что данный метод часто используется неэффективно.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и её руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известным для ее сотрудников. Критерии кадровых перестановок могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, называемые образцами поведения. [18, с. 49]

Организационная культура может стать источником сопротивления переменам в силу устойчивого стремления сотрудников организации следовать усвоенным нормам и ценностям, характерным для данной культуры. Если организационные перемены идут наперекор ценностям и нормам, которые принято считать незыблемыми, и заставляют людей по- новому выполнять работу, то это вызывает отторжение и сопротивление.

Кроме формально установленных в организации, могут действовать неформальные нормы, которые образуются в результате длительного функционирования группы, и которые члены данной группы считают правильными для ведения дел в данной организации и взаимоотношений между собой. Поэтому на развитие организации влияет групповая сплочённость, а также направленность групповых норм и ценностей.

Ориентация организации на безусловное следование долгу или на свободу морального выбора определяет ориентацию работников на внешние регуляторы или на внутренние. Ориентация поведения работников на внешние регуляторы (правила поведения, Устав организации и т. п.) позволяет упорядочить деятельность организации, в то время как ориентация на внутренние регуляторы (неформальные нормы, ценности и т. п.) является основой инноваций, развития.

Некоторый уровень групповой сплочённости способствует более высоким групповым показателям, слишком сильная сплочённость в сочетании с неподходящей для развития организации направленностью ценностей и норм фактически снижает эти показатели, поскольку она подавляет возможности группы меняться и приспосабливаться.

Стоит отметить, что универсальных рецептов изменения организационной культуры не существует. Одни методики могут давать прекрасные результаты в одной компании и привести к ужасному состоянию в другой. Компетентное лидерство является важнейшим фактором успеха изменения организационной культуры. Причем, для того чтобы добиться успеха, нужно обладать лидерскими навыками. Нужно уметь стратегически мыслить, видеть новые перспективы и возможности для развития, уметь вести за собой людей и достигать необходимых результатов. Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно вы хотите изменить.

Люди не склонны меняться или развиваться, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению серьезных проблем, стоящих перед организацией. Преобразования должны быть направлены на устранение конкретных проблем.

По определению, складывающаяся в течение длительного периода организационная культура является наиболее стабильным элементом организации. Однако она также претерпевает изменения. Во-первых, организационная культура эволюционирует естественным путём под воздействием изменений, происходящих во внешней среде. Во-вторых, организационная культура может быть сознательно изменена руководством или другой влиятельной группой сотрудников. Этот процесс является исключительно сложным и трудоёмким, требующим незаурядных лидерских качеств, настойчивости, терпения, стратегического мышления от управляющих им людей.

Изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни. Говоря об изменении культуры организации, следует отдавать себе отчёт в том, что оно влечёт за собой изменение поведения каждого члена организации и ее уникальной общей психологии.

Существуют различные точки зрения на возможность изменить культуру организации. Некоторые учёные считают, что культуры настолько неуловимы и скрыты, что требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, если возможно. Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Одна из причин этого – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

Однако существует и другая точка зрения, что культуры могут быть изменены, если компании совместно подойдут к решению этой проблемы. Всё же даже те, кто считает изменение культуры реальным, не думают, что это может быть сделано легко и быстро.

Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания и формирования культуры: [26, с. 193]

1) изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;

2) изменение стиля управления кризисом или конфликтом;

3) перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;

4) изменение критериев стимулирования;

5) смена акцентов в кадровой политике;

6) смена организационной символики и обрядности.

При проведении изменений в культуре возникает ряд преград. В особенности эти препятствия вызваны сопротивлением изменениям культуры. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в структуре организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных и эволюционных изменений. Аналогичная взаимосвязь замечена при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом же, степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию или структуре, т. е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Типы изменений разнообразны: обновления должностных инструкций сотрудников, с точки зрения подчинённости и контактов; введение новой техники и технологии; изменение в организационной структуре; увольнение рабочих; расширение обязанностей; новая система оплаты труда; переход на другой режим работы и т. д.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно. Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности, например в таких случаях, как: [28, с. 65]

1. основательное изменение миссии организации;
2. усиление международной конкуренции;
3. значительные технологические изменения;
4. серьёзные изменения на рынке;
5. поглощения, слияния, совместные предприятия;
6. повышение организационной эффективности и морали;
7. стремительный рост организации;
8. вступление в международную деятельность.

Руководство компании должно начинать преобразования с себя – это еще один ключевой фактор успеха. Так как организационная культура формируется под воздействием множества факторов и процессов, то и изменение культуры требует проведения многочисленных преобразований в различных областях компании: стратегии, персонале, организационной структуре, стиле управления, системе компенсации и т. д. И, наконец, нужно запастись терпением, волей и верой в правильность выбранного направления изменений. Изменение корпоративной культуры – процесс долгий и болезненный. Однако в результате формируется компанию, соответствующая требованиям рынка, вполне современная и конкурентоспособная.

**Выводы к II главе:**

Важную роль в формировании организационной культуры играют руководители от высшего до среднего звена, так что сильные лидерские качества и их опыт имеют значение в процессе становления и развития организации.

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры – процессы, имеющие свои подходы, механизмы и стадии, но несмотря на это, имеют характерные общие черты – лидерство, процесс отбора и социализация, обучение персонала, разработка организационной структуры и оформление физической среды возможны как при формировании, так и при поддержании организационной культуры.

В итоге, организационная культура становится связующим звеном, объединяющим сотрудников корпорации. Результатом такого взаимодействия является синергетический эффект, способствующий успеху компании. Синергия отдельных групп и организации в целом не может быть скопирована. Организационная культура является незаменимым неосязаемым активом компании, формирующим её долгосрочное устойчивое развитие.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, организационная культура - это система принятых в организации и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, принципов, норм поведения.

Как было выяснено, организационная культура каждой организации уникальна. Организационная культура отражает философию компании, она создает определенную неповторимую атмосферу, влияние которой на деятельность неоднозначно, его трудно исследовать и описать.

В ходе изучения теории, была рассмотрена классификация организационных культур. Обычно, выделяют закрытые и открытые, интровертные и экстравертные, субъективистские и объективистские, целенаправленные и неориентированные. Естественно, организационная культура компании может по разным признакам относиться сразу к нескольким типам. Наиболее эффективными типам культур будут те, которые позволяют организации развиваться в постоянно меняющихся условиях – открытые, индивидуалистские и целенаправленные организационные культуры.

Организационная культура как некая сущность обладает своими свойствами – динамичность, системность, структурированность, относительность. Важнейшими функциями организационной культуры являются охранная, интегрирующая, образовательная, регулирующая и адаптивная.

В структуре организационной культуры базовыми элементами являются: ценности, нормы, принципы деятельности, правила поведения; символы, традиции, церемонии, ритуалы; герои, истории, мифы, легенды; мотивация; коммуникации, язык общения; лидерство, стиль руководства; дизайн, символика, внешний вид персонала. Это важнейшие составляющие и одновременно инструменты сплочения, управления, развития, просвещения сотрудниками.

Формирование организационной культуры процесс неизбежный и неотделимый от процесса становления и развития организации. Культуры не возникают просто так, они порождаются руководителями с лидерскими качествами, навязывающими группе свои собственные ценности и представления, как бы неприятно это не звучало.

Формирование, поддержание и изменение организационной культуры – процессы, имеющие свои подходы, механизмы и стадии, но несмотря на это, имеют характерные общие черты – лидерство, процесс отбора и социализация, обучение персонала, разработка организационной структуры и оформление физической среды возможны как при формировании, так и при поддержании организационной культуры.

Организационная культура становится связующим звеном, объединяющим сотрудников корпорации. Результатом такого взаимодействия является синергетический эффект, способствующий успеху компании. Синергия отдельных групп и организации в целом не может быть скопирована. Организационная культура является незаменимым неосязаемым активом компании, формирующим её долгосрочное устойчивое развитие.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. – СПб.: Гуманистика, 2010. – 347 с.
2. Алексеев, А.Н. Система реальных производственных отношений (опыт экспериментальной социологии) [Текст] / А.Н. Алексеев. – М.: Наука. – 2010. –55-60 с.
3. Барнард, Ч. Ридер по курсу «Теория и социология организации" [Текст] / Ч. Барнард, В.В. Щербина, М.Л. Фадеева. - М.: ГУ- ВШЭ, ф-т менеджмента. - 2010. – 145 с.
4. Белановский, С.А. Факторы эффективности управленческого труда в промышленности [Текст] / C.А. Белановский. – М.: Наука. – 2010. –45-50 с.
5. Богатырев, М. Организационная культура предприятия [Текст] / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 1. – 104-111с.
6. Борискин, В.В. Совершенствование организационной культуры компании как один из факторов повышения эффективности ее работы [Текст] / В.В Борискин, В.И.Сидорова // Управление корпоративной культурой. –2010. – № 2. – 126-131с.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 322 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник. - 3-е изд. / О.С. Виханский, А.Н. Наумов. – М.: Экономист, 2010. – 532 с.
9. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры [Текст] / И.В. Грошев. – Москва-Воронеж: МПСИ: МОДЭК, 2010. – 742 с.
10. Гастев, А.К. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев.- М.: Экономика, 2010.- 560 с.
11. Добрынин, А.И. Экономическая теория [Текст]: учеб. для вузов / А.И. Добрынин, Л.С. Тарасевич – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, Питер Паблишинг, 2010. – 473 с.
12. Калюжнов, Н.В. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации [Текст]: дис. … канд. социол. наук: 22.00.04 / Н.В. Калюжнов. – Иркутск, 2010. – 187 с.
13. Карпов, А.В. Организационная культура: понятие и реальность [Текст]: учеб. пособие / А.В. Карпов, И.М Скитяева, Н.В. Волкова, И.А. Ямщиков: Институт психологии РАН, 2010. – 152 с.
14. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
15. Колесников, А.В. Корпоративная культура современной организации. Курс лекций. [Текст] / А.В. Колесников. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 448с.
16. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Электронный ресурс] / А. И. Кочеткова. - М.: Дело, 2011. – 944 с. Режим доступа: <http://www.alleng.ru/d/manag/man217.htm>
17. Камерон, К.С. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст] / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. – СПб.: Питер, 2011. – 320 с.
18. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в корпорациях [Текст]: учеб. пособие / З.П. Румянцева, В.Г. Смирнова, А.В. Блинников; под ред. Б.З. Мильнера. – М.: Дело, 2011. – 73 с.
19. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник.-4-е изд., перераб. и доп. / Б.З. Мильнер. – М.: «ИНФРА-М», 2011. – 80 с.
20. Мэйо, Э. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации [Текст] / Е. Майо, Дж. Шелдрейк, В.А. Спивак. - Санкт-Петербург: Питер. - 2011. - 175–177 с.
21. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы [Текст] / У.Г. Оучи. - М.: Экономика. - 2011. – 115-120 с.
22. Парсонс, Т. Система координат действия и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем [Текст] / Т. Парсонс. – Американская социологическая мысль. – М.: «ИНФА-М», 2011. – 118 с.
23. Парфёнова, З.А. Организационная культура [Текст]: учеб.-метод. комплекс для дистанционного обучения и самостоятельной работы студентов / З.А. Парфёнова. – Новосибирск: СибАГС, 2011. – 144 с.
24. Питерс, Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен – М.: Вильямс. - 2011. – 560 с.
25. Подопригора, М.Г. Организационное поведение [Текст]: учебно-методическое пособие по курсу для студентов и магистрантов / М.Г. Подпригора. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2010. – 261 с.
26. Портнова, Е.А. Структура организационной культуры [Электронный ресурс] / Е.А. Портнова // Научная сеть «Ломоносов»: [сайт] / - НС «Ломоносов». – Москва, 2007. – Режим доступа: <https://lomonosov-msu.ru/archive/Lomonosov_2007/17/portnova_ea.doc.pdf>
27. Пригожин, А.И. Организационная культура и ее преобразование [Текст] / А.И. Пригожин // Общественные науки и современность. – 2012. – № 5. – 12-22 с.
28. Погребняк, В.А. История формирования теории организационной культуры [Электронный ресурс] / В.А. Погребняк // HR-portal: сообщество HR-менеджеров: [сайт] – Москва, 2016. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/pages/okk/iftok.php>
29. Саймон Г. Менеджмент в организации [Текст] / Г. Саймон, Д. Смитсбург, В. Томпсон. - М.: Экономика. - 2012. -31-35 с.
30. Сарибекян, Е.Н. Культура организации и организационная культура [Текст] / Е.Н. Сарибекян // Культура : управление, экономика, право. – 2012. – № 4. – 37-40 с.
31. Семенов, Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика: методология, орг. и организац. Мониторинг [Текст] / Ю.Г Семенов. – Екатеринбург: Ин-т экономики , 2012. – 254 с.
32. Смирнов, Э.А. Основы теории организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 375 с.
33. Смирнова, В.Г. Организационная культура: учебник для академического бакалавриата [Текст] / под ред. В.Г. Смирновой. – М.: Юрайт, 2014. – 306 с.
34. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. / Т.О. Соломандина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 624 с.
35. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст]: учебник для вузов / В. А. Спивак. – Спб.: «Питер», 2013. – 352 с.
36. Старцев, Ю.Н. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Ю.Н. Старцев. – Челябинск: НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладошина, 2012. – 103с.
37. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 127 с.
38. Шаповалова, И.С. Организационная культура [Текст] / И.С. Шаповалова. – Белгород: НИУ БелГУ, 2011. – 108 с.
39. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 235 с.