МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра управления персоналом и организационной психологии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_А.А. Гурова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет управления и психологии курс 2

Направление 38.03.03 – Управление персоналом

Научный руководитель

доц., канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. Г. Юркова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

доц., канд. психол. наук\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. Г. Юркова

(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 3 |
| 1 Теоритические основы управления персоналом . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 5 |
| 1.1 Понятие, сущность управления персоналом . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 5 |
| 1.2 Подсистемы управления персоналом . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 8 |
| 1.3 Методы работы, состав службы управления персоналом . . . . . . . . . . . . | 11 |
| 2 Теоритические основы организационной культуры . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 16 |
| 2.1 Понятие организационной культуры . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 16 |
| 2.2 Функции организационной культуры . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 18 |
| 2.3 Элементы организационной культуры . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 21 |
| 2.4 Роль организационной культуры в управлении персоналом . . . . . . . . . | 24 |
| Заключение . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 28 |
| Список использованных источников . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . | 30 |

ВВЕДЕНИЕ

Изучение такого явления как организационная культура было вызвано эволюционным развитием управления персоналом и связано с необходимостью повышения эффективности труда.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в наше время организационная культура и различные аспекты ее влияния на эффективность работы компании вызывают огромный интерес руководителей и менеджеров. Поскольку сама организационная культура – категория субъективная: каждый член «команды» организации имеет свое представление о том, какой она должна быть и что нужно предпринять для ее развития. Разница в интеллекте, воспитании, восприятии сотрудников определяет многообразие подходов и требований к организационной культуре компании и отдельным ее элементам. Организационная культура тесным образом связана со всеми сторонами деятельности организации, отражает её структуру, характеризует принципы деятельности и взаимодействия всех составляющих её элементов, она представляет собой сущность организации, и именно её особенности отличают одну организацию от другой. Соответственно, изучая, анализируя, описывая элементы, аспекты деятельности организации, мы тем самым относим культуру данной организации к определённому типу, где структура, предпочитаемый стиль управления, кадровая политика, система коммуникаций, цели и стратегии характеризуют культуру данного предприятия. Важно так же отметить, что организационная культура формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворённости трудом, влияет на особенности организации труда. Организационная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию персонала, ориентированную на достижение стратегических целей организации, что входит составной частью в стратегическое управление. Кроме того, только на основе правильно сформированной и постоянно развивающейся организационной культуры можно создать такое социально-экономическое пространство, которое обеспечивает наивысшую производительность, успешность компании и приверженность ей сотрудников.

Объектом исследования данной темы является управление персоналом.

Предмет исследования - организационная культура в управлении персоналом.

Цель исследования заключается в изучении роли организационной культуры в управлении персоналом.

Задачи исследования:

- раскрыть понятие, сущность управления персоналом;

- рассмотреть подсистемы управления персоналом;

- изучить методы работы, состав службы управления персоналом;

- раскрыть понятие организационной культуры;

- исследовать функции, свойства организационной культуры;

- рассмотреть элементы организационной культуры;

- проанализировать роль организационной культуры в управлении персоналом.

Методологической основой работы является профильная литература отечественных и зарубежных авторов, посвященная различным аспектам организационной культуры компании и управления персоналом в целом, а также статьи и публикации по теме данного исследования.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения и списка используемых источников.

1 Теоритические основы управления персоналом

1.1 Понятие, сущность управления персоналом

Управление персоналом – одна из важнейших составляющих управленческой деятельности - как правило, основывается на некотором представлении о месте человека в организации. В литературе нет единого определения термина «управление персоналом», но можно выделить несколько подходов к его изучению. Институциональный подход рассматривает управление персоналом как разнообразную деятельность различных субъектов, направленную на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию персонала. Содержательный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации. Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание. Организационный подход рассматривает управление персоналом как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий [22].

В современной практике менеджмента управление персоналом рассматривается с трех точек зрения:

- это основной элемент управления организацией, важнейшая функция менеджера любого уровня в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в обеспечении текущих и перспективных потребностей организации в персонале всех категорий. Соответственно субъектами управления персоналом выступают менеджеры организации всех уровней, которые наряду со всеми категориями работников, относятся к структуре персонала. В данном контексте речь идет о самоуправляемости персонала. В соответствии с данной точкой зрения, функции по управлению персоналом обобщенно определены как: найм, развитие, стимулирование необходимого трудового поведения, достижение ожидаемых результатов, удержание работников в организации;

- управление основным фактором производства, которым выступает «труд». С данной точки зрения управление персоналом представляет собой управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями;

- комплексная прикладная наука об организационно - экономических, административно - управленческих, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал организации для повышения эффективности в достижении целей организации. Управление персоналом как наука опирается на достижения фундаментальных и прикладных гуманитарных наук, таких как психология, социология, социальная психология, педагогика, экономическая психология, менеджмент и др. [1].

По мнению А. Я. Кибанова, управление персоналом представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [18].

А. П. Егоршин определяет управление персоналом, как «разработку и реализацию кадровой политики, включающей планирование, найм, размещение рабочей силы; обучение, подготовку, переподготовку работников; продвижение по службе и организацию карьеры; условия найма, труда и его оплату; обеспечение формальных и неформальных связей, создание комфортного психологического климата в коллективе»[12].

В определении Е. И. Василенко более детальное рассмотрение содержания данного понятия. Управление персоналом – это реализация ряда задач, к которым относятся: анализ работы, планирование потребности в персонале и найм кандидатов на работу, отбор кандидатов, ориентация и обучение новых работников, управление оплатой труда, общение, обучение и развитие, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность работников, работа с жалобами и трудовые отношения.

По определению В. Я. Горфинкеля «управление персоналом» это, прежде всего, совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций [6].

В. Ментцель отмечает, что управление персоналом включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера [2].

По мнению Е. С. Ширманова, управление персоналом - это процесс разработки и осуществления системы организационных, социально-экономических и культурных мероприятий относительно обеспечения эффективного использования трудового потенциала каждого работника предприятия. Результативность процесса управления персоналом предприятия в первую очередь зависит от состава трудового потенциала его работников[13].

Сущность управления персоналом как специфического вида управленческой деятельности заключается в системном планомерно организованном воздействии на процесс формирования рабочей силы, способной обеспечить эффективное функционирование предприятия и в то же время на создание условий для всестороннего социального развития коллектива. Выделяют главные цели управления персоналом:

- обеспечение организации кадрами;

- организация их эффективного использования;

- создание условий для профессионального и социального развития персонала;

- эффективное использование личного потенциала каждого работника.

Данный принцип, лежащий в основе управления персоналом, на современном этапе реализуется по трем направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала работника;

- обеспечение условий для наиболее полного использования потенциала работников;

- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств работников в соответствии со стратегией развития организации [11].

1.2 Подсистемы управления персоналом

Для того чтобы рассмотреть подсистемы управления персоналом нужно понимать, что такое система управление персоналом. Итак, система управления персоналом – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления всего предприятия вместе с занятыми в них специалистами разного ранга и различных специальностей. Выделяют 11 функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема планирования и подбора персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема обучения и развития осуществляет: переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом. Существует три позиции, которые по-разному определяют согласование понятий «обучение» и «развитие»:

- синонимы, проявляется в практически организационных условиях;

- разные вещи, обучение связанно только со знаниями и умениями, которые задаются должностной инструкцией;

- развитие – это понятие более широкое и включает в себя обучение.

Подсистема мотивации и стимулирования персонала. Стимулирование – это, прежде всего стимулы, применяемые к персоналу, чтобы повысить мотивацию и эффективность их трудовой деятельности. Все действующие на предприятии стимулы фиксируются в документе «Положение о стимулировании персонала». Существует два вида стимулирования – материальное и нематериальное, более полные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Виды стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Материальное | Нематериальное |
| - материальное денежное стимулиро­вание (заработная плата, доплаты и надбавки, бонусы, премии и т.д.);  - материальное неденежное стимули­рование (социальный пакет) | - могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключе­нием денежного и неденежного мате­риального вознаграждения персонала |

Подсистема кадрового делопроизводства осуществляет такие функции как:

- ведение личных дел, договора о найме;

- работа с медицинскими страховыми компаниями;

- работа с ПФР;

- составление и изменение графика отпусков;

- учет приема, поощрений и увольнения персонала;

- документационное обеспечение системы управления персоналом [10]

Подсистема нормативно-методического правового обеспечения управления персоналом

Подсистема развития социальной инфраструктуры выполняет такие функции как: организация охраны здоровья персонала, медицинской службы в организации, обеспечение отдыха сотрудников, питания, содействие в бытовой сфере организации [33].

Подсистема диагностики оптимальной и существующей организационно-управленческой структуры и проектирование и внедрение новой структуры выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема условий труда занимается психофизиологией труда, профессиональным дизайном, тех. безопасностью труда, проектированием рабочих мест, созданием рабочей среды.

Подсистема оценки и аттестации персонала Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия.

Подсистема трудовых отношений выполняет следующие функции:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;

- анализ и регулирование отношений руководства;

- управление производственными конфликтами и стрессами;

- социально-психологической диагностики;

- соблюдение этических норм взаимоотношений;

- управление взаимодействием с профсоюзами;

- изучение и оптимизация процесса информационного обмена по вертикали и горизонтали.

Подсистема организационной культуры выполняет следующие функции:

- формирование девизов и миссий компании;

- формирование этического кодекса, кодекса поведения.

Таким образом, подсистемы управления персоналом отражают всю совокупность функций, выполняемых службой управление персоналом в организации.

1.3 Методы работы, состав службы управления персоналом

Служба управления персоналом - это сравнительно самостоятельное

структурное подразделение организации, являющееся средством и инструментом реализации кадровой политики [8].

Методы управления персоналом (МУП) – варианты влияния на отдельных сотрудников и коллективы в целом с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Выделяют три группы МУП: административные, социально – психологические и экономические. Более подробно эти методы рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 – Система методов управления персоналом в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы управления персоналом | | |
| Административные | Экономические | Социально-психологические |
| Установление госзаказов  Формирование структуры органов управления  Утверждение административных норм и нормативов  Правовое регулирование  Издание приказов, указаний и распоряжений  Инструктирование  Отбор, подбор и расстановка кадров  Утверждение методик и рекомендаций  Разработка положений, должностных инструкций  Устранение административных санкций и поощрений | Технико–экономический анализ  Технико–экономическое обоснование  Технико– экономическое планирование  Экономическое стимулирование  Финансирование  Мотивация трудовой деятельности  Оплата труда  Капиталовложения  Кредитование  Ценообразование  Участие в прибылях и капитале  Налогообложение  Установление экономических норм и нормативов  Страхование  Установление материальных санкций и поощрений | Социально-психологический анализ  Социально– психологическое планирование  Создание творческой атмосферы  Участие работников в управление  Социальная и моральные мотивация и стимулирование  Удовлетворение культурных и духовных потребностей  Формирование коллективов, групп  Создание нормального психологического климата  Установление социальных норм поведения  Развитие у работников инициативы и ответственности |

Можно выделить расхождения между современными методами управления персоналом и принципами работы кадровых служб в организациях. Зарубежные компании уже давно делают особый упор на нематериальные активы организации. В сферу управления персоналом организации можно включить:

- обучение персонала;

- устройство комфортных условий и атмосферы для работников;

- создание высокого имиджа;

- повышение их квалификации;

- развитие персональных качеств работников и т.д.

Административные методы нацелены на разумную необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в конкретной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер влияния: любой регламентирующий и административный акт подлежит неуклонному выполнению [9].

Экономические методы – это элементы экономического механизма, которые поддерживают финансовую эффективность предприятия. К важнейшим экономическим методам управления персоналом относятся: технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления; технико-экономический анализ, который изучает производственно-хозяйственную деятельность предприятия со всех сторон с целью объективной оценки ее результативности и дальнейшего ее развития и совершенствования; технико-экономическое обоснование, которое содержит анализ затрат и результатов какой-либо деятельности и ее эффективность (анализ проводится на основе информации из данного документа). Главной ролью экономических методов служит достижение конечных результатов, благодаря мобилизации и сплочению деятельности трудового коллектива.

Социально-психологические методы управления основаны на применении социального механизма управления. Их специфичность заключается в значительной доле применения неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы основываются на использовании закономерностей двух наук: социологии и психологии. Социологические методы ориентированы на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы нацелено влияют на личность определенного человека.

В условиях рыночной экономики одним из важнейших критериев эффективности и конкурентоспособности организации является обеспечение высокого кадрового потенциала. Главной целью кадровой политики является своевременное обеспечение компании персоналом нужного качества и в необходимой численности. Следовательно, сейчас повышается роль самой системы управления трудовыми ресурсами [23].

Так же увеличились и запросы к профессиональному и квалификационному составу, уровню образования, знаниям и ответственности сотрудников кадровых служб. Впрочем, остаются мало разработанные кое-какие вопросы установления работы кадровых служб, такие как нормирование и организация труда специалистов отдела кадров.

В состав службы управления персоналом множества организаций входят следующие подразделения:

- руководитель службы управления персоналом, который отвечает за решение всех кадровых вопросов организации. Одна из ключевых фигур в топ-менеджменте компании и в одном ряду с другими руководителями принимает решения в области ее стратегического развития, а также текущей работы;

- главный менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот;

- менеджер по найму и отбору персонала, в функции которого входит: организация найма персонала; организация собеседований, оценки, отбора и приема персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала; профессиональная ориентация персонала; организация рационального использования персонала; управление занятостью персонала; делопроизводственное обеспечение системы управления;

- менеджер по организации и нормированию труда, который выполняет следующие функции: разработка кадровой политики; разработка стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда; организация кадрового планирования; планирование и прогнозирование потребности в персонале; организация рекламы; поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими компанию кадрами;

- менеджер социальной инфраструктуры, к его функциям относятся: организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение здравоохранения и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию социального страхования; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления;

- начальник отдела подготовки кадров, в чьем ведении должны быть вопросы обучения персонала; переподготовки и повышения квалификации персонала; введение в должность и адаптация новых работников; оценки кандидатов на вакантную должность; текущей периодической оценки кадров; организации процессов рационализации и изобретательства; реализации деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организации работы с кадровым резервом;

- юрисконсульт выполняет следующие функции: решение правовых вопросов трудовых отношений; согласование распорядительных документов по управлению персоналом; решение правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведение консультаций по юридическим вопросам;

- подсистема информационного обеспечения, которая охватывает следующие функции: ведение учета статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; организация патентно-лицензионной деятельности; организация работы органов массовой информации организации.

Основой для определения норм производительности труда работников и установления нужной численности сотрудников, определения степени занятости и интенсивности труда каждого специалиста выступают нормы труда. К основным видам норм труда в соответствии со ст. 160 ТК РФ относятся нормы времени, выработки, обслуживания.

2 Теоритические основы организационной культуры

2.1 Понятие организационной культуры

Понятие «организационная культура» можно рассматривать в двух аспектах – узком и широком. В узком смысле слова культура – это духовная жизнь людей, их ценности, моральные и этические нормы, набор правил, традиций и обычаев. В этом смысле говорят об эстетической, нравственной, бытовой, гуманитарной культуре. В широком смысле культура состоит из результатов деятельности людей в виде техники, знаний, общепризнанных человеческих ценностей и социальных институтов. Это общественная система закрепившихся в сознании и социальной практике общества форм деятельности [7]. Нередко используют термин «корпоративная культура», уравнивая его с термином «организационная культура», но это не совсем правильно, поскольку последнее шире. Однако, если понятие «корпоративная культура» понимать как общепрофессиональную культуру, на уровне норм и ценностей данного конкретного вида бизнеса, предпринимательской деятельности и т.д.,то тогда данное понятие поглощает организационные культуры отдельных компаний, занимающихся данным бизнесом.

По мнению М. Пакановского и Н. О’Доннел-Тружилио организационная культура – это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На их взгляд, культура – это то, чем является организация, а не то, что она имеет [14].

Р. Х. Холл говорит об организационной культуре как о «контексте организации, в которой формируется структура»; рассматривая ее в качестве части конфигурации внутренних организационных факторов, сформированной во взаимодействии со структурой производимого продукта, он отмечает, что организационная культура «составляет контекст для будущих переделок структуры».

Б. В. Мильнер также говорит об организационной культуре как о системе общепринятых в компании значений в постановке задачи, в формах отношений и в достижении результатов деятельности, которые отличают данную организацию от других [27].

Следующие авторы акцентируют внимание на ценностных аспектах:

- Дж. В. Ньюстрон и К. Дэвис оценивают организационную культуру как набор допущений, убеждений, ценностей и общепризнанных формальных правил, норм, разделяемых членами организации. Она присваивает работникам организационную идентичность, является важным источником стабильности;

- французский исследователь Н. Деметр акцентирует внимание на том, что культура предприятия – это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами;

- аналогичное определение дает М. В. Удальцова, выделяя, что, организационная культура – это большая доля явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, в том числе манера одеваться [28].

По мнению Н. В. Тесакова корпоративная культура – признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика) [26].

По мнению С. Роббинза организационная культура – это система представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других [24].

Таким образом, организационную культуру следует рассматривать как единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой деятельности и обусловливающих своеобразие практики управления человеческими ресурсам.

2.2 Функции организационной культуры

Организационная культура устойчива, поскольку выполняет ряд функций, которые ценны как для организации, так и для каждого её члена. Значимость организационной культуры состоит в том, что она увеличивает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении работников [20]. С точки зрения сотрудников, организационная культура как бы выступает специфическим компасом для выбора верного типа поведения, важного для удачной карьеры в организации. Однако не следует избегать некоторых отрицательных аспектов организационной культуры, которые во многом воздействуют на достижение организационных целей и миссий фирмы [32]. Здесь имеется следующее: организационная культура может приходить в противоречие с условиями среды, окружающими компанию. В пример, в случае если окружающая среда подвержена скорым переменам, то выработанная годами организационная культура становится не соответствующей данным переменам, и тогда организации придётся адаптироваться в новых внешних условиях, создавать новую организационную культуру и предусматривать систему регулирования трудовых отношений в компании [15].

Организационная культура выполняет целый ряд функций Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.:

- создает конкретный имидж организации, отличающий её от любой другой;

- выражается в чувстве общности всех членов организации;

- увеличивает вовлечённость в дела организации и верность ей;

- увеличивает систему социальной прочности в организации. Организационная культура - своего рода социальный клей, помогающий сплачивать организацию, обеспечивая присущие для неё стандарты поведения;

- считается средством, с поддержкой которого создаются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения предоставленной организации [17].

Э. Шейн высказал мнение, что организационная культура выполняет как минимум две функции:

1) разрешение проблем и принятие решений, связанных с привыканием организации к внешней среде. В первой группе функций относятся следующие:

- охранная;

- интегрирующая;

- нормативно-регулирующая;

- замещающая;

- адаптивная;

- образовательно-познавательная;

- мотивирующая;

- коммуникативная;

- функция управления качеством и рекреативная.

2) разрешение проблем и принятие решений, связанных с внутренней интеграцией, т. е. это функции, которые регулируются с помощью надлежащих составляющих организационной культуры, определяемых на базе "культурной парадигмы":

- единство языка членов организации;

- представление о границах организации: кто - свой, кто - чужой;

- характеристики распределения власти и статуса;

- аспекты "близости" (дружбы, любви и т.д.) меж членами организации;

- присутствие идеологических установок, которые дают возможность избежать появления тревоги в ситуациях неопределенности и при столкновении с неконтролируемыми явлениями [29].

Кроме основных функций Ю. Н. Старцев утверждает, что организационная культура определяет и многие специальные функции организации, к примеру:

**-** функции достижения баланса между организационными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления компании к потребностям общества. Суть данной функции состоит в устранении или сведении к минимуму препятствий и формирование отношений с субъектами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет и внутреннюю направленность, так как каждый сотрудник является как участником определенной организации, как и представителем конкретного внешнего социума. При этом организационная культура помогает решить и урегулировать внутренние конфликты между работниками.

- функция регулирования партнёрских отношений. Внешняя среда и её отдельные субъекты могут быть неблагоприятны для компании тем, что в их организации используются нормы и ценности, которые противоречат или не совпадают с ценностями и нормами конкретной организации. В этом случае правильно подобранная организационная культура помогает выработать правила взаимодействия с партнёрами, предполагающие соответствующие этические и нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

- функция ориентирования на потребителя. При слабой организационной культуре внутриорганизационные проблемы в большинстве случаев затмевают проблемы потребителя. Рассмотренная компания не имеет будущего, если не станет поднимать свою культуру до такого уровня, который будет соответствовать интересам потребителя [25].

Так же можно выделить функцию формирования положительного имиджа организации, ее основная идея определяется в формировании хорошего, внушающего доверие и уважение отношения с клиентами, партнерами, что в свою очередь поднимает авторитет фирмы среди организаций-конкурентов. Имидж – это образ организации, существующий в сознании людей. Он акцентирует внимание на индивидуальности и значении фирмы, выделяет ее в сознании потребителя. Как раз имидж позволяет увидеть фирму как полноценную единицу, а не просто помещение с людьми и прочей мебелью.

Почти все российские менеджеры осознали, что имидж напрямую воздействует на прибыльность организации, т. е. можно утверждать, что репутация – это деньги.

Таким образом, можно сказать, что разные авторы, выделяя разное количество функций с разными формулировками, очень схоже определяли их содержание и реальный функционал организационной культуры.

2.3 Элементы организационной культуры

Можно выделить множество подходов, рассматривающих элементы и характеристики организационной культуры, с помощью которых можно более ярко и полно описать любой ее вид.

Ценности, принятые в организации – это один из главных элементов организационной культуры. Исследования утверждают, что если ценности работников хотя бы на 70% совпадают с ценностями организации в целом, то текучесть кадров становится меньше, эффективность работы повышается, так же повышается сплоченность коллектива [19].

Миссия организации рассматривается как определение философии и предназначения смысла существования организации. Миссия так же может рассматриваться как специальное воздействие корпорации на окружающую среду в процессе реализации стратегии помимо прямой прибыли и даже засчет ее.

К другим элементам организационной культуры относятся:

- традиции и обычаи;

- внутриорганизационные нормы;

- кодекс поведения;

- обряды;

- ритуалы;

- имидж компании.

Этический кодекс призван регламентировать поведение сотрудников компании в ситуациях, контроль над которыми со стороны руководителей ограничен. К примеру, кодекс администратора оговаривает вопросы финансовых сделок и инвестиционных вложений, владение должностными лицами недвижимостью и привилегиями, использование конфиденциальной информации и т.д.

Следующими элементами организационной культуры являются традиции, обычаи, ритуалы и обряды, которые, как правило, приписывают к культурным процедурам. Традиции – элементы социального и культурного наследия, которые переходят из поколения в поколение и воспроизводятся в определенных социальных группах (в нашем случае – в компаниях) в течение не малого времени; они представляют собой определенный порядок отношений, мышления, деятельности и поведения, сложившийся в процессе формирования и развития компании и соответствующий ее наследию.

Традиции включают в себя:

- объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности);

- процессы социокультурного наследования;

- способы этого наследования.

В качестве традиций выступают: определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

Внутриорганизационные нормы – это формальные или неформальные критерии поведения, ожидания и стереотипы, регулирующие взаимодействия между людьми; это средство регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и беспрекословные для всех. Они имеют все шансы быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, но всякий раз предполагают правила игры, которые новенький обязан освоить в процессе адаптации. Нормы существуют во всех компаниях в качестве закрепленных стереотипных поступков, которые все члены организации в процессе взаимодействия соблюдают. Нормы отражают в деятельности компании в каких отношениях находятся руководители и подчиненные; какое значение имеет должность сотрудника, присутствуют или отсутствуют конкретные символы должности; какого типа этика преобладает; считается ли обладание властью привилегией или является лишь естественным следствием заслуг работника перед компанией; принято ли откровенно выражать чувства либо правильной считается сдержанная реакция; холодное, формальное общение либо неформальные отношения.

Обычай – укоренившаяся система норм поведения в различных областях общественной жизни, превратившаяся в привычку. В большинстве компаний существуют обычаи, которые позволяют укрепить положительное влияние и содержание организационной культуры (обычай поздравлять работников с повышением, с юбилеем, с профессиональными достижениями, и др.), и есть обычаи, не способствующие этому (к примеру, использовать ненормативную лексику). Обычаи – элемент нормативной, регулирующей функции организационной культуры, на который мощное воздействие оказывают национальные традиции, черты государственной психологии, исключительные, выдающиеся черты данной нации или народности. Организационные обряды – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по особенному поводу для оказания воздействия на поведение и осознание сотрудниками организационного окружения [21].

К специфическому элементу организационной культуры, который выделяет небольшое количество авторов, относятся социальные представления личности. Социальное представление – это форма познания социальной действительности. Социальные представления в современном обществе эквивалентном тому, что в традиционных обществах рассматривается как мифы и верования. Социальные представления появляются в обыденном, повседневном мышлении для понимания социальной реальности, для ее правильной интерпретации [31].

2.4 Роль организационной культуры в управлении персоналом

Важно отметить, что одной из задач системы управления персоналом считается исследование и удовлетворение потребностей персонала организации. То есть необходимо выстроить четкую ассоциативную связь между прилагаемыми стараниями в работе и уровнем вознаграждения так, чтобы она была зафиксирована как ценность организационной культуры. Одной из основных функций управления персоналом считается создание и становление организационной культуры фирмы. Так для чего и почему важно и нужно изучать организационную культуру в компании? Организационная культура тесным образом связана со всеми сторонами деятельности организации, отображает её структуру, охарактеризовывает принципы деятельности и взаимодействия всех составляющих её элементов, она представляет собой сущность организации [3]. Сейчас, одной из важнейших проблем управления персоналом считается сложность выстраивания действенной системы мотивации трудовой деятельности, а мотивация, в свою очередь, как раз является одной из главных функций организационной культуры. Мотивация – важнейший фактор результативности и производительности работы сотрудника. Всевозможные проявления культуры в организации включают мотивационное воздействие, побуждая сотрудников к эффективной работе. Мотивационный смысл культуры компании непросто переоценить: общепризнанные формальные правила компаний воспринимаются сотрудниками как своеобразные знаки, мотивирующие к интенсивной работе. Они влияют на такие элементы, как потребности, интересы и ценности работника. В последнее время все чаще исследователи утверждают, что для большинства людей не так важно денежное поощрение, как моральное и психологическое удовлетворение (нематериальные стимулы) от производимой работы, психологического климата в организации и коллективе.Перед управляющим, озабоченным достижением высочайшей отдачи от своих подчиненных, стоит задача формирования такой рабочей среды, которая станет очень максимально действенно воздействовать на их трудо­вую мотивацию, а для этого необходимо изучение и правильное построение организационной культуры компании. В свою очередь, культура может стать мощным мотиватором и инструментом достижения целей организации [5].

Для задач, стоящих перед отечественными предприятиями, организационные культуры возможно разделить на два класса: производственные и маркетинговые. Производственная организационная культура досталась от административно-командной системы хозяйствования российским предприятиям, при которой все главные ценности связаны именно с производством и людьми, осуществляющими трудовой производственный процесс, а потребители никем не изучались. Маркетинговая организационная культура характерна рыночной экономике, где исследуется и анализируется сам рынок, а именно нужды и потребности покупателей при помощи чего субъекты хозяйствования получают свой финансовый результат (прибыль). Различия между данными двумя культурами представлены в монографии П.С. Завьялова и В.Е. Демидова и представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Различия в деятельности предприятий маркетинговой и производственной организационной культурами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Маркетинговая оргкультра | Производственная оргкультура |
| 1. У высшего руководства на первом месте | потребности покупателя | потребности производителя |
| 2. На самых высоких должностях находятся | маркетологи, ибо они отвечают и за сбыт | инженеры, отвечающие за производство |
| 3. Производится и продается | только то, что будет куплено | то, что возможно произвести |
| 4. Ассортимент продукции предприятия | широкий | узкий |
| 5. Формулирование целей предприятия | на основе внешних факторов | на основе внутренних факторов |

Продолжение таблицы 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 6. Горизонт перспективного планирования | преимущественно долгосрочный | преимущественно краткосрочный |
| 7. Главное внимание обращено | на потребности покупателей | на издержки производства |
| 8. Научные исследования направлены на | анализ рынка, в том числе и конкурентов | усовершенствование техники |
| 9. Ценовая политика строится на | ценах рынка (с учетом конкуренции) | издержках производства |
| 10. Разработка идей новых товаров идет на основе | анализа потребностей рынка и других факторов внешней и внутренней среды | сокращения издержек производства прежних товаров без учета потребностей рынка |
| 11. В конструировании новых товаров ведущая роль принадлежит | дизайнерам | инженерам-конструкторам |
| 12. Производственный процесс | максимально гибок, ориентирован на быструю реакцию изменения потребностей покупателя и других факторов рынка | как правило, жесткий, ориентирован только на возможности производства |
| 13. Философия руководства выражается словами | «Мы управляем не заводом, а маркетинговой организацией, удовлетворяющей потребности покупателей» | «Мы можем предложить Вам автомобиль любого цвета. При условии, что это цвет черный» |

На основании вышесказанного можем сделать вывод, что без маркетинга любой, как большой, так и малый, бизнес просто невозможен. И каждое российское предприятие, осуществляя свою внутреннюю реформу, непременно должно связывать ее с маркетингом. Как, каким образом? Через организационную культуру, под которой понимают совокупность принятых на предприятии моральных ценностей, не всегда зафиксированных документально, но разделяемых всеми работниками предприятия. Можно сказать, организационная культура—это свод неписаных законов производственного поведения, не отраженных ни в должностных инструкциях, ни в описаниях технологических процессов, другими словами, организационная культура — это неформальный способ выполнения работы [4].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Любая организационная культура эффективно развивается лишь благодаря тому, что ее постулаты, нормы и представления разделяются сотрудниками. Сила воздействия организационной культуры на функционирование организации определяется совместимостью и срабатываемостью между собой членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Организационная культура помогает людям получить удовольствие от своей деятельности, раскрыть свой потенциал для более эффективной и продуктивной работы.

Организационную культуру стоит рассматривать как единое социально-экономическое пространство компании, которое излучает специфические идеи данной компании и нормы, которые регулируют взаимодействие всех ее членов. В случае если культура компании совпадает с ее совместной целью, она имеет возможность стать важным фактором организационной эффективности. Вследствие этого, современные компании рассматривают культуру как мощнейший стратегический инструмент, позволяющий направлять все подразделения и отдельных специалистов на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

Каждая организационная культура характеризуется определенными подходами и элементами, делающими именно её благоприятной для развития той или иной стратегии. Это все говорит о том, что об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает конкретную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации.

Подсистемы управления персоналом отражают всю совокупность функций, выполняемых службой управление персоналом в организации. Одна из подсистем как раз и отражает особенности формирования и распространения организационной культуры на предприятии, что позволяет проследить связь этих двух понятий и проанализировать реальную роль организационной культуры в управлении персоналом. Разные авторы, выделяя, казалось бы, различное количество функций и их формулировок, на самом деле все очень схоже определяли их содержание и реальный функционал организационной культуры. Организационная культура, так или иначе, проникает во все уровни организации, затрагивает не просто отдельных работников или отдельные подразделения, а распространяется на всю организацию и на всех ее членов в целом, определяя особенности трудовой деятельности и используя своеобразие практики управления человеческими ресурсами для осуществления стратегических целей организации.

Таким образом, организационная культура является той средой, в которой происходит процесс трудовой жизнедеятельности сотрудников и играет важную роль в управлении персоналом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю Базаров, Б. Л. Еремина. – М.: Юнити - Дана, 2015. – с. 561.

2 Беликова, И. П. Организационная культура: учеб. Пособие. - Litres, 2015. — с. 110.

3 Василенко, С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом / С. В. Дашков. - М.: Дашков и К, 2013.

4 Ветошкина, Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – с. 23.

5 Вейл, П. Искусство менеджмента / Пер. с англ. – М.: Новости, 1993.

6 Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев // Управление персоналом. - 2008. - N 15. - Су.23-29.

7 Гвишиани, Д. М. Указ. Соч. – с. 74.

8 Глебова, А. Д. Проблемы российских кадровых служб современных методов управления / А. Д. Глебова, Т. Б. Малкова // [Экономика и менеджмент: от вопросов к решениям](https://elibrary.ru/item.asp?id=32541551) сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2017. с. 28-30.

9 Грачев, В. А. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. А. Грачев, Г. Л. Руденко, Л. Р. Панова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2010. - № 5. – с. 10-13.

10 Грошев, И.В. Организационная культура. Учебник. М.: Изд-во ЮНИТИ, 2013.

11 Гусаров, Д. С. Управление персоналом. Понятие, цели, функции / Д. С. Гусаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – № 11. – с. 33.

12 Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. - М.: «Инфра - М», 2014. – с. 352.

13 Еропкин, А. М. Организационное поведение / А. М. Еропкин. – М.: ПРИОР, 1998. – с. 89.

14 Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. – М.: Экзамен, 1999. – с. 576.

15 Зайцев, Г. Г. Управление персоналом: Учеб. Пособие. – СПб.: Северо-Запад, 1998. – с. 310.

16 Ильина, Н. А. Анализ различий в деятельности предприятий с маркетинговой и производственной организационными культурами / Н. А. Ильина // Меридиан. - 2017. –№7. - с. 18-20.

17 Карташова Л. В. Поведение в организации / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 1999. - с. 185.

18 Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник для стулентов вузов / А. Я. Кибанов. – Изд. 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2014. – с. 695.

19 Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М.: КноРус, 2016. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/919352> (дата обращения 10.02.2018).

20 Кибанов, А. Я. Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие для студентов вузов / Кибанов, А. Я. Дуракова И. Б. - М.: ИНФРА-М, 2011. – с. 301.

21 Короткова, Т. Л. Управление маркетингом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2017. – с. 322.

22 Кузнецова, Е. А. Организационная культура [Электронный ресурс] / Е. А. Кузнецова // Саратовский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – Саратов, 2014. – 24 с. – Режим доступа:<http://www.seun.ru/content/learning/4/science/2/doc/organizac%20kultura.pdf> (дата обращения 02. 04.2018).

23 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавриата [Электронный ресурс] / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. – 424 с. – URL: [https://www.biblio-online.ru/viewer/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3- 06305DA0D559#page/1](https://www.biblio-online.ru/viewer/BFEE8EB7-A536-4137-8CD3-%2006305DA0D559#page/1) (дата обращения 02.04.2018).

24 Роббинз, С. Основы организационного поведения / С. Роббинз. – М.: Вильямс, 2006. – с. 320.

25 Старцев, Ю. Н. Менеджмент. Учебное пособие / Ю. Н. Старцев. - НОУ Челябинский институт экономики и права им. М. В. Ладошина. - Челябинск, 2007. – с. 103.

26 Тесакова, Н. В. Миссия и корпоративная культура / Н. В. Тесакова. – М.: РИП – Холдинг, 2003. – с. 215.

27 Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов / О. Г. Тихомирова. М.: ИНФРА-М, 2011. – с. 151.

28 Шаталова Н. И. Организационная культура: учебник / Н. И. Шаталова. - М.: Экзамен, 2006. – с. 463.

29 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство; пер. с англ. В. А. Спивака / Э.Х. Шейн. - СПб.: Питер, 2002. – с. 100.

30 Юмашева М. А. Эволюция научных подходов к трактованию понятия «управление персоналом» / М. А. Юмашева // Интеллектуальный и научный потенциал XXI века. – 2017. – с. 71-75.

31 Юркова И.Г. Представления личности как элемент организационной культуры компании / И. Г. Юркова // Человек. Сообщество. Управление. – Краснодар, № 2, 2005.

32 Юркова И.Г. Организационная культура современных компаний: учеб. пособие / И. Г. Юркова. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2013. – с. 73.

33 Юркова И. Г. Организационное поведение: учеб. пособие / И. Г. Юркова, Л. С. Скрипниченко.- Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. – с. 144.