

Содержание:

Введение

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

Актуальность курсовой работы определяется тем, что для эффективного функционирования организации необходимо создание прочной устойчивой организации, для которой характерно наличие гибкой и, при этом, эффективной формальной и неформальной структуры взаимоотношений составляющих ее элементов, явился одним из наиболее значительных толчков к развитию прикладных теорий культуры. От правильно созданной организационной культуры зависит в каком направлении будет развиваться организация, в позитивном или негативном.

Степень разработанности проблемы. В связи с особой актуальностью данной темы, ее исследованию уделено место в работах таких ученых, как: В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал, М. Максимцов, М. Комаров, М. Переверзев, Л. Алехина, Т. Анурина, Г. Р. Латфуллин, А. М. Лялин.

Объект исследования – организационная культура как способ осуществления деятельности в рамках определенной организации. (на примере издательства Эксмо)

Предмет исследования — роль организационной культуры в развитии организации.

Целью данного исследования является исследование организационной культуры и ее роль в современных организациях.

Задачи курсовой работы:

- Раскрыть понятие и содержание организационной культуры;
- Определить функции и принципы организационной культуры;
- Проанализировать аспекты влияния организационной культуры на деятельность организации;

- Изучить деятельность руководителя как организатора системы управления;
- Рассмотреть качества и особенности руководителя;
- Дать характеристику стилей руководства;

понятие и сущность лидерства и власти.

Методы исследования. В процессе проведенного исследования использовалась совокупность методов современного научного инструментария - структурный, гипотезно-дедуктивный, индуктивный, системный, методы научного анализа.

Теоретической основой исследования являются научные концепции, раскрывающие сущность организационной культуры современного предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в изучении и раскрытии комплекса теоретико-методологических положений касающихся культуры организации.

Структура исследования: введение, три главы включающие семь параграфов, заключение, глоссарий, список использованных источников и три приложения.

Глава 1. Общая трактовка организационной культуры

1.1 Понятие и содержание организационной культуры

Основными направлениями совершенствования организационной культуры производственных организаций, с целью повышения их конкурентоспособности, является создание атмосферы творчества, лояльности, тесно связано с развитием культуры знаний и информационной культуры.

Организационная культура является связующим звеном, объединяющим участников организации. Результатом такого взаимодействия является синергетический эффект, который способствует успеху компании. Университет отдельных групп и организации в целом не может быть скопирована, поэтому организационная культура является незаменимым активом производственной организации. Уникальная организационная культура как результат совместной

деятельности людей, связанных миссией, общими ценностями, правилами, приобретенным опытом, корпоративными знаниями, является источником новых идей, создания конкурентоспособных продуктов и услуг, позволяет организации длительное время сохранять конкурентоспособность.

Организационная культура существует в контексте национальной деловой культуры и находится под ее сильным влиянием. Это ведет к возникновению типичных национальных культур, в основу которых были заложены важнейшие ценностные ориентации и верования. (Приложение А)

Анализ типов организационной культуры позволяет говорить о жизнеспособности каждого типа культуры в современных условиях, но их эффективность определяется прежде всего динамичностью внешней среды и задач, которые решает организация или ее подразделение.

Исследование типов организационной культуры современных отечественных предприятий показывают, что в реальных условиях хозяйствования на предприятиях в чистом виде не может существовать ни один тип организационной культуры.

На каждом предприятии существуют имеющиеся характеристики всех типов культуры. Эти исследования становятся основой для реформирования, своего рода переориентации, организационной культуры на новые ценности, способствующие в современных экономических условиях эффективному созданию, распространению и использованию предприятием знаний. Они становятся насущной необходимостью и приводит к формированию новых ценностей, а соответственно и к выделению новых типов культуры, которые можно представить как надстройки к существующим типам организационных культур. Такими новыми типами культур является культура знаний и информационная культура, которые могут быть интегрированы в существующую культуру организации независимо от ее типа.

Процесс реформирования организационной культуры не должен разрушать уже сложившуюся систему ценностей, а должен быть направлен на ее развитие. Это связано с тем, что организационная культура существует в любой организации - сформирована она стихийно или целенаправленно. Люди часто не осознают эту культуру, пока не столкнутся с новой. Резкая «перестройка» организационной культуры может вызвать непонимание и, как следствие, сопротивление со стороны персонала предприятия.

Организационная культура, ориентированная на знание способствует формированию новых ценностей, закреплению их в нормах поведения и принципах работы персонала. Она должна обеспечить создание для работников организации такой атмосферы и обстановки, которые способствовали бы привлечению в процесс систематического накопления, широкого распространения знаний и регулярного обмена ими всеми работниками организации.[6, с. 314]

Культура знаний выводит на первый план такие ценности организации, как генерирование идей, как источники новых знаний, инновации, готовность к изменениям, обучение.

Организационная культура современных организаций должна способствовать созданию нового знания, генерации идей, новаторства, творчества во всех делах. Современные экономические реалии ставят перед работниками производственных организаций новые задачи, используя свои знания, научиться генерировать новые идеи. Чтобы добиться эффективности в этой области, руководство должно знать, какого рода идеи нужны, уметь дать им оценку и выбрать те, которые отвечают необходимым требованиям.

Наиболее полно сущность организационной культуры раскрывается через такие ее виды как:

- культура познания - нацелена на определение наилучшего способа работы организации;
- культура понимания - предусматривает выработку системы культурных ценностей;
- культура мышления - представляет бизнес как последовательность проблем, а задачу управления - в определении этих проблем и поиске информации о средствах их решения;
- культура обучения - предусматривающая эксперимент, конструктивную дискуссию, признание ошибок. [3, с. 412]

Культура знаний тесно связана с информационной культурой. Информационные технологии должны обеспечить поиск необходимой информации, мгновенный и свободный доступ к данным, их накопления в организационной памяти, быть эффективным средством коммуникации, обмена и распространения знаний. Современные информационные технологии непосредственно влияют на бизнес-процессы и повышают конкурентоспособность организации в целом.

Каждая организация имеет свои культурные особенности, которые отличают ее от других организаций, так как она является результатом взаимодействия уникальных людей - работников организации.

Основным направлением совершенствования организационной культуры производственных организаций, с целью повышения их конкурентоспособности, является создание атмосферы творчества, профессионализма, лояльности.

1.2 Функции и принципы организационной культуры

В концептуальной модели организационной культуры важная роль отводится ее функциям. Функции организационной культуры отражают не только ее сущностную характеристику, направления исследования, но и значение в системе менеджмента для повышения деловой активности организации.

Просветительско-воспитательная функция - помогает в воспитании морально-этических, экономических, инновационных норм и диктует определенные ориентиры поведения работников. Данная функция является носителем базовых установок, произведенных определенными традициями и которых стараются придерживаться в организации. Она способствует в формировании типа поведения, который лучше соответствует духу организации.

Мотивационная функция чрезвычайно актуальна, поскольку при совпадении организационной культуры с жизненными принципами работников организации, она будет поощрять их к активной деятельности, стимулировать развитие инициативы и укрепления инновационного потенциала организации.

Стабилизирующая функция обеспечивает психологический настрой работников организации в кризисных ситуациях, она актуальна в современных условиях развития общества.

Защитная функция - позволяет приспособиться к внешней среде с помощью сильных конкурентных преимуществ организации. Эффективная организационная культура относится к числу конкурентных преимуществ и во многих организациях является решающим фактором достижения успеха.

Селективная функция обеспечивает психологическую комфортность в организации путем эффективной кадровой политики - естественный отбор работников, воспринимаемой ценности организационной культуры.

Системообразующая функция способствует образованию современных, нестандартных организационных структур, в которых стимулируется нестандартное мышление, способствует эффективному принятию управленческих решений.

Оптимизационная функция благодаря интеграции предыдущих функций организационной культуры оптимизирует составляющие элементы организации: структуру, поведение, процессы. Вместе с экономическими показателями она может быть критерием оценки перспективности бизнеса и эффективности управления. Эта функция является действенной, когда корпоративная культура соответствует миссии организации и ее роли в обществе.

Интегрируемая функция благодаря системе ценностей позволяет объединить интересы всех уровней организации и ее работников; развивает у них чувство целостного единства с организацией.

Регулирующая функция благодаря определенным правилам, нормам поведения организационной культуры упорядочивает все хозяйственные, организационные, информационные процессы, предоставляя им устойчивый и согласованный характер. Она ориентирована на эффективные партнерские отношения потребителя и повышение социальной ответственности субъектов рынка.

Функция управления качеством - так как организационной культуры является качественной категорией, характеризующей качество среды организации, то, соответственно, это качество трансформируется в качество труда и качественное выполнение всеми работниками своих функций. [1, с. 309]

Коммуникативная функция обеспечивает связь с другими культурами через подобные базовые установки, ценности, а также связь с внешней средой организации.

Функция ориентации на потребителя - выполняет роль регулятора взаимосвязи с внешней средой, в частности, рынком, на котором присутствуют потребители со своими ценностями и нормами поведения. Итак, учитывая цели, запросы и интересы потребителей, отраженные в элементах культуры, благодаря организационной культуре можно наладить хорошие и стабильные

взаимоотношения с клиентами.

Адаптивная функция обеспечивает взаимное приспособление работников к организации и организации к работникам благодаря принятым ценностям и философии организации. Адаптивная функция, наряду со стабилизирующей, способствует приспособлению организации к резким колебаниям на рынке и поддержанию финансовой устойчивости. Тогда она дополняется защитной функцией.

Экономическая функция обусловлена требованиями времени и необходимостью управления изменениями. Она реализуется благодаря популяризации креативных настроений и инноваций в организации и способствует усилению свободы в действиях всех работников и привлечению их к процессам управления.

Экономическая функция воспитывает у работников чувство соучастия во всех процессах, следовательно, чувство собственности, развивая желание высокой самореализации. При высоком внутреннем сознании и самоорганизации отпадает необходимость функции контроля в управлении. Умело сочетая принципы коллективизма - индивидуализма, жесткости - гибкости, нормативности - креативности с помощью организационной культуры можно быстрее достичь стратегических целей и высоких конкурентных преимуществ на рынке.

В результате реализации вышеперечисленных функций культура организации объединяет все ее составные элементы, т.е. структуру, поведение, процессы. Вместе с экономическими показателями организационной культура может быть критерием оценки перспективности бизнеса. Таким образом, роль и значение организационной культуры в системе менеджмента чрезвычайно важны.

Принципы формирования организационной культуры обеспечивают целенаправленное направление развития организационной культуры. К основным принципам организационной культуры относятся:

- принцип целенаправленности отражает степень распространенных организационных культур в пределах организации и ее восприятие персоналом;
- принцип априорности подтверждает то, что элементы корпоративной культуры не должны быть доказательными;
- принцип прозрачности отрицает любые двойные стандарты и толкования, правила и нормы поведения должны быть общеизвестны и обязательные для всех;

- принцип системности предполагает, что организационная культура должна основываться на системе законов, традициях национальной культуры и, одновременно, соответствовать специфике деятельности организации и новым вызовам времени. [11, с. 217]

1.3 Система методов поддержания организационной культуры и ее изменение

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль над ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

Сила и устойчивость организационной культуры определяются рядом ее ведущих факторов:

- количество верований, ценностей, разделяемых работниками или "толщиной" культуры;
- глубина разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры и другие.

"Толщина" организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В одних культурах разделяемые верования и ценности четко расшифрованы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшает роли каждой из них. В других - относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны.

Для поддержания организационной культуры существует система методов, основными группами которой являются [7]:

- Объекты и предметы внимания, оценки, контроль со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер ориентирует работника на то, что важно.

- Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введение новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.
- Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные "культурные" сигналы в программы обучения.
- Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура организации может изучаться через систему наград и привилегий. Привилегии, в свою очередь, привязаны к определенным образцам поведения и расставляют для работников приоритеты, а также указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом.
- Критерии принятия на работу, продвижения и увольнение. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно персоналу по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут, как помочь, так и помешать укреплению существующей в организации культуры.
- Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как организационные и спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Но течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. При наличии твердой воли к проведению намеченных изменений можно и нужно начинать процесс, но всегда легко найти правильное решение, так как последствия могут быть непредсказуемы. Право осуществлять те или иные изменения в культуре зависит, прежде всего, от финансовых последствий и риска, с которым это связано для предприятия. Политика и цели руководства предприятия должны быть направлены в первую очередь на

сохранение предприятия и получение прибыли.

Основой управления процессом изменения культуры является знание руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются:

- комплексная постановка целей;
- сжатый период времени и ограниченный объем;
- одноразовый характер;
- различные функции;
- ответственность и компетентность.

Цель изменений - поиск, определение, интерпретация, формулировка осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на фазы, этапы и контрольные вехи. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Кто, что должен делать, когда, кто несет ответственность, каков бюджет, каковы другие средства и т.д. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки и с помощью выделенных средств.

Для координации действий и контроля над ходом осуществления изменений в культуре организации необходимо создать определенную структуру.

Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы [1].

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры предприятия.

Привлеченные к этому сотрудники занимаются решением поставленных задач либо

все свое рабочее время, либо его часть.

Для работы комиссии по управлению рабочих и проектных групп требуются отдельные планы. У рабочей группы должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне, проектная группа составляет еженедельные планы на уровне управления, комиссия по управлению работает по месячным планам на уровне всего предприятия. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава проектной и рабочих групп. Необходимо создать команду, состоящую из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать и в сжатых временных рамках [5].

Работа проектной группы над осуществлением изменений вызовет "сопротивление" среды работников предприятия, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами "сопротивления" могут быть:

- противоположность интересов;
- нетерпимость в отношении перемен;
- отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом проводимых изменений должна быть причастность высшего руководства. Именно такая позиция может определить успех или неудачу в проводимых изменениях. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния [3].

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и так далее. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От вышестоящего руководства требуется твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

Если руководство предприятия вдруг обнаружит, что реализация проекта наталкивается на сильное сопротивление или противоречит собственным планам, то оно резко может прекратить работу над проектом. В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществили подобные изменения [8].

Итак, для успешной реализации программного планирования изменения культуры организации необходимо: создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целеустремленно; определение и четкая формулировка целей, описание изменений; своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений (желательно провести обучение еще до начала реализации проекта); обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию; постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности; постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение); постоянный контроль за полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия[9].

1.4 Аспекты влияния организационной культуры на деятельность организации

Организационная культура - это один из самых эффективных средств привлечения и мотивации работников, поскольку после удовлетворения потребностей первого уровня, наступает потребность другого качества. Желание идентифицировать себя с группой - это один из видов мотивации человека, который повышает его производительность труда.

Организационная культура влияет на внутрикорпоративные процессы: общение, принятие решений, карьеры, социализации, производства и трудовой процесс.

Организационная культура ускоряет социализацию индивида благодаря культурной адаптации. Она стимулирует процесс усвоения индивидом системы знаний, норм и ценностей, которые дадут ему возможность функционировать в качестве полноправного члена общества.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в достижении основной цели организационной культуры - повышение трудового потенциала организации, которая является составной частью ее общего экономического потенциала.

Значение организационной культуры для развития организации проявляется в том, что она:

- является источником стабильности в организации, так как развивает у сотрудников организации чувства идентичности и социальной защиты;
- способствует эффективному развитию организации и нацеливает на выполнение ее миссии;
- стимулирует рост самосознания каждого работника и, соответственно, высокую ответственность;
- помогает новым работникам быстрее адаптироваться к условиям деятельности организации;
- является сильным мотивационным двигателем, способным направить работников организации на высокие показатели деловой активности;
- влияет на развитие интеллектуального потенциала предприятия.

Влияние организационной культуры на экономическую эффективность деятельности организации отражается в ее экономических результатах, особенно в росте ее рыночной стоимости.

Организационная культура имеет благородную миссию - она направлена на укрепление нравственных основ общества в целом и создание в будущем этической экономики. Организационная культура призвана передавать не только определенные знания, но и человеческие качества. [7, с. 218]

Итак, организационная культура является важным фактором обновления экономики организации, поэтому необходимо ее использование как инструмента управления, формировать в сознании людей желание работать на единую цель, использовать свои знания и опыт для достижения успеха организации.

Глава 2. Анализ организационной культуры на примере современной организации

2.1 Характеристика деятельности издательства «Эксмо»

Сегодня "Эксмо" – универсальное российское издательство, одно из крупнейших в Европе. По данным Российской Книжной палаты (2007), издательство является лидером отрасли по тиражам. Компания "Эксмо" была основана в 1991 г. как дистрибьютор книжной продукции, в начале 1993 года занялась самостоятельной

издательской деятельностью.

В издательстве придерживаются нескольких основных читательских потребностей – это досуг или развлечение, получение информации и обучение. Если перевести это в терминологию жанров, то издаются: остросюжетная литература, современная проза, детская литература, отечественная и зарубежная фантастика, деловая и обучающая литература, а также литература научно-популярная и прикладная.

Ценности издательства:

- Профессионализм и командность - Постоянное развитие и самосовершенствование. Творческая, профессиональная и личностная реализация в процессе работы. Отношение к работе как к личному делу.
- Постоянное развитие и самосовершенствование. Творческая, профессиональная и личностная реализация в процессе работы. Отношение к работе как к личному делу.
- Долговременные отношения с авторами - Развитие авторских брендов и долговременное сотрудничество с авторами — основной принцип. Издательство ориентировано на открытие новых имен, создание новых брендов. Развитие авторских брендов и долговременное сотрудничество с авторами — наш основной принцип. Мы ориентированы на открытие новых имен, создание новых брендов — и на сотрудничество с лучшими отечественными и зарубежными авторами; на поддержку, продвижение и защиту прав наших авторов. Такая стратегия позволяет привлекать новые таланты и развивать отношения с авторами-«звездами».
- Положительная репутация и надежность - являются основными факторами, влияющими на создание долговременных партнерских отношений со всеми целевыми аудиториями от клиентов до читателей.
- Надежность и репутация Издательства являются основными факторами, влияющими на создание долговременных партнерских отношений со всеми целевыми аудиториями от клиентов до читателей.
- Инновационность - Выявление новых трендов и применение инноваций необходимы не только для будущего компании, но и для развития рынка в целом. Использование современных методов управления и технологий, выявление новых трендов и применение инноваций необходимы не только для будущего компании, но и для развития рынка в целом, удовлетворения и предупреждения читательских

ожиданий.

- Эффективная система дистрибуции - решает проблему «книжного голода» в огромном количестве регионов России. Для партнеров издательства это является гарантией стабильности их собственного успешного развития.

· Эффективность системы дистрибуции «Эксмо» решает проблему «книжного голода» в огромном количестве регионов России. Для партнеров Издательства это является гарантией стабильности их собственного успешного развития.

- Социальная ответственность - неотъемлемая ценность и обязанность издательского дела. Издательство активно работает над тем, чтобы словосочетание «социальная ответственность» было характеристикой не только «Эксмо», но и отрасли в целом.

«Эксмо» — член Российского книжного союза и является одним из инициаторов и разработчиков Национальной программы поддержки и развития чтения, добивается того, чтобы теме культуры и образования уделялось должное внимание на государственном уровне.

Миссия издательства «Эксмо» — открывать людям возможности для проведения досуга, развития и вдохновения, создавая многообразие книг и обеспечивая их доступность. «Мы активно работаем над тем, чтобы интерес к книге не угасал ни в одном из поколений читателей». Миссия издательства «Эксмо»: повышение интереса к чтению как к важнейшему фактору развития национальной культуры и традиции.

Поворотным моментом для издательства стала работа с начинающими российскими писателями, прежде всего авторами остросюжетной литературы. Издательство по праву гордится сотрудничеством с современными российскими и зарубежными писателями, среди которых ведущие мастера различных литературных жанров. В дальнейшем издательство «Эксмо» намерено развивать и укреплять свои связи с лучшими российскими и зарубежными писателями.

В 2007 году «Эксмо» признали лучшим европейским издательством в области фантастики. А умение издать классику в новом притягательном формате неоднократно удостоивалось лестных слов и дипломов со стороны Российской государственной библиотеки. В 2007 году «Эксмо» признано лучшим работодателем России и награждено премией «HR-бренд года» в номинации «Маркетинг, реклама, медиа», в 2008 году «Эксмо» снова становится Лидером

интернет — голосования соискателей, проводимого в рамках премии «HR-бренд года»).

Итак, мы можем подвести некоторые итоги о деятельности издательства. Сегодня «Эксмо» — это:

- Лидер рынка по тиражу и количеству наименований издаваемых книг
- Один из лучших работодателей России
- Награды: премия «HR-бренд года-2007» в номинации «Реклама. Маркетинг. Медиа»; лидер голосования соискателей в номинации «Реклама. Маркетинг. Медиа»; победитель премии People Investor 2009 в номинации «Инновации в управлении человеческими ресурсами»; член Экспертного Совета по оценке проектов, представляемых на соискание премии «HR-бренд года»)
- Компания, ориентированная на инновации и обогащение прежнего опыта
- Современные технологии и методы управления
- Решение проблемы «книжного голода» во многих регионах России
- Лучшая в отрасли, постоянно растущая система дистрибуции
- Социально значимый бизнес
- Деятельность Издательства на протяжении многих лет высоко оценивается читателями и экспертами медиа-отрасли.

2.2 Анализ организационная культура издательства «Эксмо»

Лидерство «Эксмо» сохраняется благодаря вниманию компании к развитию ее сотрудников уже с первых дней работы издательства. Руководство компании целенаправленно подходит к развитию сотрудников, формируя планы развития на основании годовой оценки эффективности. Это делает работу в «Эксмо» ещё привлекательнее.

Компания растет и развивается вместе со своими сотрудниками. Но делает вложения в развитие далеко не каждого работника. «Эксмо» готово

«вкладываться» только в развитие самых перспективных и эффективных. У компании существует несколько лозунгов, призывающих работников развиваться и лидировать вместе с издательством:

- «Инновации и развитие — залог лидерства. Вашего лидерства. Нашего лидерства. Издательство «Эксмо» предлагает Вам: давайте лидировать вместе!»
- «Мы поощряем – вы достигаете. Мы обучаем – вы растете. Мы открываем возможности – вы развиваетесь».
- «От этого выигрывают все: Вы, мы и наши читатели!»

Однако успех корпорации невозможен без успешной самореализации сотрудников. Поэтому, чтобы издательство и далее оставалось лидером рынка, сотрудники получают все возможности для достижения наилучших результатов:

- Официальный оклад
- Прозрачную систему изменения оклада по результатам годовой оценки эффективности достижений
- Достойные условия для работы
- Услуги внутренней столовой
- Для сотрудников организован комплекс всесторонних социальных программ
- Добровольное медицинское страхование, в том числе консультации корпоративного врача в офисе
- Материальная помощь в связи с бракосочетанием, рождением ребенка и т.д.
- Скидки на занятия в фитнес-клубе и туристические поездки
- Льготные цены на книги нашего издательства
- Льготное кредитование и др.

Чтобы у работников был смысл стремления к росту, существует система мотивации:

- выявляются наиболее эффективные, желающих развиваться сотрудники и каждому дается возможность управлять уровнем своих доходов:

- Работники получают широкие возможности для того, чтобы добиваться целей, расти вместе с компанией
- Им не нужно выбирать между творческой, профессиональной и личностной реализацией: можно получить всё это, а также реальную возможность влиять на ход событий в издательстве.
- Система грейдов (уровней) оклада позволяет оплате труда расти вместе с развитием умений и компетенций работников.
- Издательство материально поощряет сотрудников, которые привели в «Эксмо» ценных специалистов.

В издательстве созданы специальные учебные программы. Они прежде всего направлены на развитие ключевых компетенций сотрудников. Компетенции — совокупность знаний, умений, способностей и деловых качеств сотрудников, наблюдаемых в процессе работы.

В связи с тем, что в учебных мероприятиях компании принимают участие более 85% всех ее сотрудников, уделяется большое внимание подбору внутренних преподавателей и внешних провайдеров, поэтому:

- Открыт Корпоративный Университет с профессиональной командой внутренних бизнес-тренеров.
- Введён статус внутренних преподавателей для ряда ключевых специалистов издательства
- Приглашаются лучшие сторонние преподаватели, лидеры в своих областях.

Учебные программы:

Курс «Добро пожаловать в «Эксмо» - Предназначен для быстрой адаптации новых сотрудников. Новые сотрудники Издательства знакомятся с историей, миссией, ценностями и стратегией развития «Эксмо».

Институт Редактора - Целью Института Редактора является подготовка сотрудников Редакций в области редакционно-издательских процессов. Выбор курса зависит от занимаемой должности и планов профессионального развития сотрудников: Курс «Младший Редактор»; «Эффективный Редактор»; «Ведущий Редактор».

Курс «Маркетинг и брендинг» - уникальный для Российских Издательств, разработан ведущим провайдером в области маркетинга и направлен на развитие у сотрудников чувствования бизнес-среды, освоение ключевых маркетинговых инструментов.

Курс «Стандарт менеджера» - Долгосрочный модульный курс в течение нескольких лет готовит для компании профессиональных менеджеров среднего звена, способных эффективно организовать работу подразделения и управлять персоналом на основе современных технологий.

Курс «Мастер продаж» - Эффективная подготовка сотрудников региональных дистрибуционных центров компании в области знания продукта и анализа рынка, активных продаж и навыков ведения переговоров с клиентами.

Более 20 тренинговых программ по развитию личной и профессиональной эффективности - Тренинги, направленные на развитие функциональных компетенций сотрудников и повышение личной эффективности (развитие творческого мышления, ведение переговоров, деловые коммуникации, стресс-менеджмент, тайм-менеджмент и другие.)

Заключение

Организационная культура относится к иерархическому понятию, позволяет рассматривать определенные уровни ее построения, поэтому в концептуальной модели организационной культуры отражена ее структура как отдельный элемент. Со структурой всегда связывают понятие иерархии.

Иерархия организационной культуры - это соответствующие уровни, степени, на основе которых последовательно формируется культура.

Если структуру организационной культуры рассматривать масштабно, то она относится к одному из уровней мировой культуры человечества, наряду с культурами наций, религий, идеологий и т.д.

Организационная культура определяется как способ осуществления деятельности в рамках определенной организации, это означает, что ее сотрудники принимают на себя конкретные обязательства с целью успешной адаптации данной организации во внешней среде, а также успешной внутренней интеграции. Эти обязательства представляются как своего рода общая программа деятельности.

Определяются приемлемые для всех правила поведения, указывается, что допустимо, а что нет. Разрабатываются правила, определяющие порядок взаимоотношений между сотрудниками, сотрудников с клиентами и партнерами. Все это может быть формализовано и представлено в виде кодекса организационного управления, корпоративного поведения, этического или социального кодекса и других документов.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. Любая организация существует и развивается не в вакууме, а в постоянном взаимодействии с окружающим ее миром или внешней средой.

Однако, как показывает практика, два предприятия, функционирующие в том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что из-за своего коллективного опыта члены предприятия по-разному решают две очень важные проблемы. Первая - это внешняя адаптация - что должно быть сделано предприятием и как это должно быть сделано. Вторая - это внутренняя интеграция - как работники предприятия решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в предприятии проблемы.

Любая стратегия организации может быть реализована только через организационную культуру.

Стоящие сегодня перед производственными организациями цели направлены на создание стратегии управления знаниями для обеспечения конкурентоспособности бизнеса, и это невозможно без создания определенными органами организационной культуры, направленной на формирование знаний, их распространения, обмен и использования персоналом.

Различают два пути влияния культуры на организационную жизнь предприятия. Первый - культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Вторым - культура влияет не только на то, что люди делают, но также и на то, как они это делают.

Организационная культура по объектам делится на внутреннюю, внешнюю и смешанную. Вектор внутренней культуры направлен внутрь организации, на ее внутреннюю среду, формируя как корпоративную культуру всей организации, так и субкультуры ее организационно-функциональных подразделений.

Внешняя организационная культура характеризует взаимоотношения с внешней средой. Внешняя часть организационная культура имеет свои организационно

оформлены структурные элементы - организационная культура отдельной организации, корпоративная культура, закрепляет профессиональный контур бизнеса.

Список использованных источников

1. Алехина, Л., Анурина, Т. Основы менеджмента. - М.: КноРус, 2015. – 496с.
2. Ашмарина, С. Менеджмент. Учебник. - М.: Рид Групп, 2014. – 576 с.
3. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2015. - 613 с.
4. Дорофеев, В. Д. Менеджмент: учеб. пособие.- Москва : ИНФРА-М, 2015. - 439 с.
5. Исаев, Р. А. Основы менеджмента. – М.: Дашков и К, 2014. - 264 с.
6. Латфуллин, Г. Р. Теория менеджмента: учебник. - Санкт-Петербург : Питер, 2015. - 464 с.
7. Максимцов, М., Комаров М. Менеджмент. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 344 с.
8. Переверзев, М. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра-М, 2012. – 291 с.
9. Разу, М. Менеджмент. – М.: КноРус, 2015. – 480 с.
10. Ткачук Л. Менеджмент. – М.: Феникс, 2014. – 530 с.
11. Уткин, Э. А. Курс менеджмента. - М.:Зеркало, 2013. - 399 с.
12. Шапкин, И. Н. Менеджмент: учеб. – М.: Юрайт, 2015. - 690 с.

Приложение 1

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

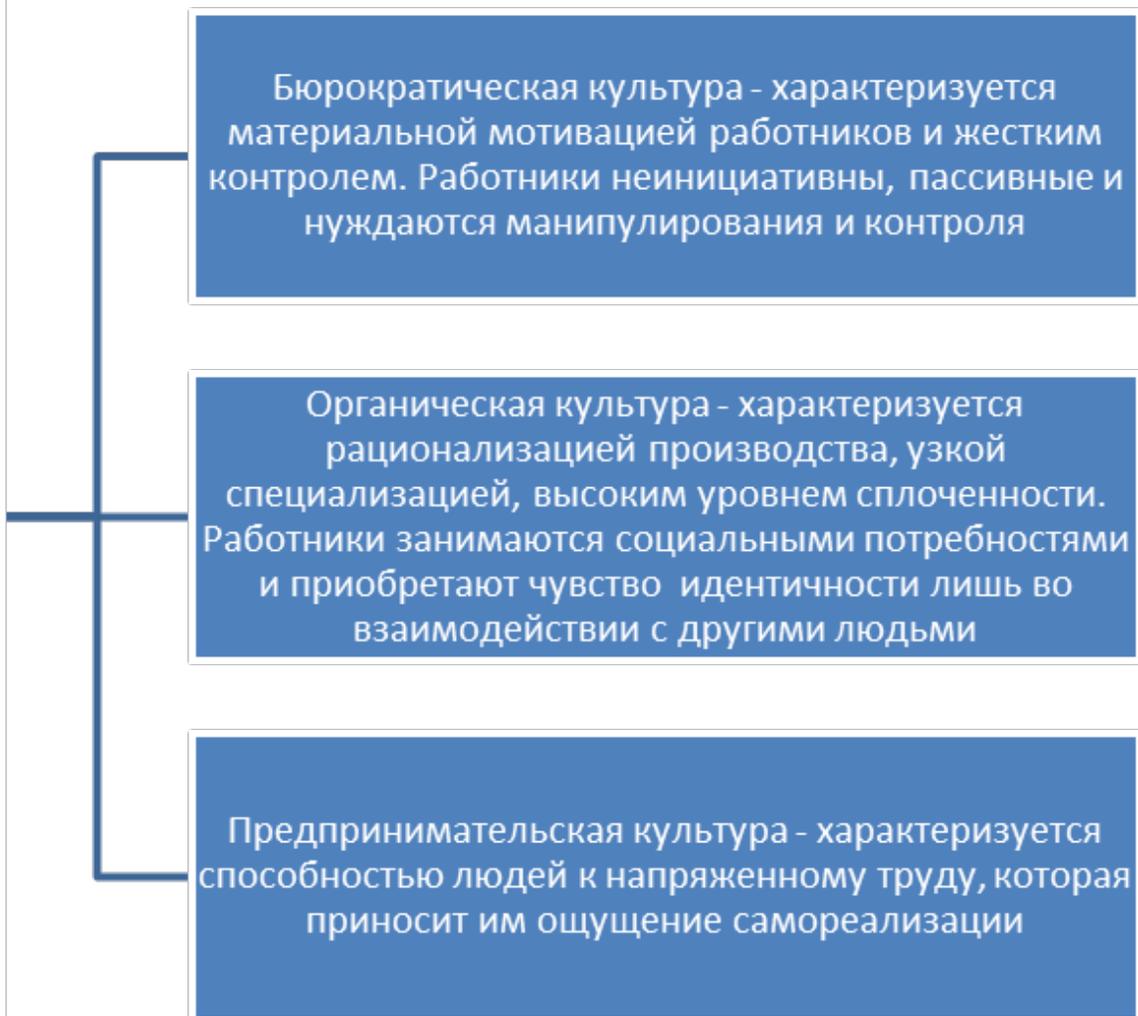


Рисунок 1 - Классификация типов организационной культуры