**Введение**

**Тема данной курсовой работы называется «Корпоративная, инновационная культура и культура производства фирмы: анализ и сравнение их общего и особенного в управлении».**

**Актуальность выбранной темы заключается в том, что для менеджеров современной деловой России вопросы, связанные с культурой управления предприятием (производством) являются очень актуальными. Те трансформации, которые произошли в экономике России (развитие рынка и рыночных отношений) фактически и привели к смене типов корпоративной культуры. Многие компании, независимо от того, работают ли они в государственном, смешанном или рыночном секторе, рассматривают задачу формирования культуры производства как одну из важнейших, определяющих направление и успех развития бизнеса компании. Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где отсутствуют иерархические перегородки, где каждый работник заинтересован в общем успехе, ведь от этого зависит его материальное благополучие.**

**Таким образом, тема культуры управления фирмой вызывает все больший интерес исследователей не только в силу особого, междисциплинарного положения, но и в силу высокой практической и экономической значимости для жизнедеятельности компаний, фирм, других организаций.**

**Культура играет очень важную роль в жизни организации, соответственно, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует производственной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие культуры производства. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении. Культура управления, в целом, - это обобщающая характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Культура управления включает:**

**-совокупность знаний, их структуру и глубину;**

**- морально-эстетические нормы работы;**

**- отношение к труду;**

**- навыки в организации работы и выполнении ее отдельных элементов;**

**- умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей.**

Культура производства – совокупность материальных (помещения, оборудование, инструменты, материалы) и духовных ценностей (организация труда, знания, технологии, дисциплина, позитивное отношение к труду) отражающая определенный уровень развития предприятия.

**Культура фирмы – залог предпринимательского успеха. В настоящее время многие фирмы столкнулись с проблемами нахождения новых возможностей, позволяющих им выгодно отличаться от своих конкурентов. Сегодня наряду с разработкой совершенных технологий и качественных продуктов, заботой предпринимателей становится поиск новых ценностей коллектива, с помощью которых можно сформировать новое качество фирмы, совокупность этих ценностей составляет культуру фирмы.**

**Целью курсовой работы является проанализировать корпоративную, инновационную культуру и культуру производства фирмы в целом, и сравнить их общее и особенное в управлении.**

**Для достижения цели был поставлен ряд задач. Основными задачами курсовой работы являются:**

**1. раскрыть понятие, сущность и принципы корпоративной, инновационной культуры управления фирмой, проанализировать культуру управления фирмой в целом;**

**2. описать основные элементы каждого из этих видов культуры управления;**

**3. исследовать процесс формирования и поддержания культуры управления на фирме;**

**4. определить пути совершенствования культуры управления на фирме;**

**В качестве объекта исследования выступает корпоративная и инновационная культура.**

**Предметом исследования является культура управления фирмой, в целом.**

**Весь представленный материал разбит на главы.**

**В первой главе вводятся и раскрываются понятия, сущность и основные принципы корпоративной, инновационной и организационной культуры и культуры производства фирмы, описываются основные элементы каждой из культур, рассматривается процесс формирования.**

**Во второй главе произведен анализ корпоративной, инновационной, организационной культур, сравнение их общего и особенного в управлении.**

**Третья глава представляет собой практическую часть курсовой работы, где представлен процесс формирования каждой из этих видов культуры управления на современном туристском предприятии, на примере туристской фирмы «Куда.ру».**

**В заключении подведены итоги работы, сделаны основные выводы и намечены перспективы дальнейшего развития данной темы.**

**Работа основывается на опубликованном, фондовом, научном материале, выбранном в соответствии с целями и задачами работы. Основной массив информации представляет собой материалы периодической печати федеральных и региональных деловых и общественно-политических средств массовой информации. В источниках представлены мнения консультантов, руководителей служб персонала, руководителей компаний, которые занимаются вопросами корпоративной культуры, а также мнения журналистов, ведущих данную тематику в изданиях. Также в список литературы вошли наиболее интересные публикации, размещенные в русскоязычной части компьютерной сети «Интернет».**

**В целом, получилось достаточно подробное, детальное изучение и анализ данной темы курсовой работы.**

**1. Корпоративная, инновационная культура и культура производства фирмы**

**1.1. Общее понятие и сущность корпоративной культуры управления**

**Корпоративная культура – это, прежде всего, культура общения между людьми. Корпоративная культура взращивается на производстве специально и в соответствии со стратегией компании.**

**Корпоративная (организационная) культура – набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения. Основу корпоративной культуры составляют те идеи, взгляды, основополагающие ценности, которые разделяются членами организации. Из ценностей вытекает стиль поведения, общения. Внешние атрибуты без них не имеют смысла.**

**Как и национальная культура, корпоративная формируется независимо от участия людей. Формирование корпоративной культуры идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных.**

**Поэтому, первое, что должен сделать менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру на предприятии, - сформулировать для себя основные ценности организации. Существуют иностранные компании, где они четко сформулированы. Есть компании, как иностранные, так и российские, где эти принципы существуют, все их осознают, но нет собственно записи, поскольку корпоративная культура часто возникает и существует без осознанного ее формирования.**

**Модель Г. Харрисона различает четыре типа организаций с корпоративной культурой, ориентированной на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели корпоративных культур редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них. Выделяют следующие модели корпоративной культуры:**

**1. Корпоративная культура, ориентированная на прибыль**

**Организации с такой культурой стремятся быть рациональными и аккуратными, насколько это возможно. В центре внимания таких организаций – процедуры и правила, ясно сформулированные функциональные предписания. Им присущи озабоченность свободой действий, соблюдение законов и ответственность. Особо выделяются иерархия и статус. Работники продвигаются по службе с четко определенными карьерными путями. Стабильность и респектабельность нередко также ценятся, как и компетентность. Система не может быстро адаптироваться к изменениям, ей недостает гибкости.**

**2. Корпоративная культура, ориентированная на задачу**

**Здесь выше всего ценится выполнение сверхзадач. В центре внимания – гибкость, быстрота, способность справляться с новыми ситуациями и адаптироваться к ним. Важно отметить, что структурные функции и действия организации оцениваются в зависимости от вклада в сверхзадачи. Власть считается законной, если она основана на соответствующих знаниях и компетенции, а не на силе и положении. Карьера работника зависит от способности справляться со все более сложными изменениями и задачами. Организационная структура меняется, чтобы выполнять задания или функции.**

**3. Корпоративная культура, ориентированная на человека**

**Организация сама по себе – это средство для выполнения желаний ее членов, которые они могут выполнять сами. Люди в таких организациях никогда не делают то, что противоречит их целям и ценностям. Главное здесь – умение и потенциал отдельных работников. Именно люди определяют успешность таких организаций. Карьера работника зависит от качества его работы и достижений. Человеческие ресурсы здесь – превыше всего.**

**4. Корпоративная культура с ориентацией на власть (силу)**

**Организации такого рода пытаются сдерживать окружающую обстановку и подавлять возражение (сопротивление). Они не желают подчиняться каким бы то ни было внешним законам или власти. Центральная тема – рост организации. Руководители прилагают все усилия, чтобы установить абсолютный контроль над подчиненными. Работники борются за стратегические посты, карьера складывается в соответствии с их положением на этой арене власти. Такие организации конкурентоспособны и заботятся о своих сферах влияния.**

**Таким образом, самое главное в корпоративной культуре, - чтобы она не стала корпоративным рабством. Проводимые в компании мероприятия, в разных регионах и с различными категориями сотрудников, удаются тогда, когда они не навязываются и понимаются всеми участниками действа. И те ценности, которые декларируются компанией, должны быть не просто вывешены на стене или оформлены в виде этического кодекса, а находить отклик у людей. Весьма нежелательны противоречия между декларируемыми ценностями и теми ценностями, которые в действительности перенимают сотрудники.**

**Корпоративная культура рассматривается в качестве главного механизма обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Корпоративная культура выступает как система, существующая, по крайней мере, на трех уровнях, - содержательном, ментальном и деятельностном.**

**На содержательном уровне корпоративная культура представляет собой набор зафиксированных в текстах и документах блоков, составляющих нормативную базу деятельности организации. Содержание этих блоков определяется в ходе создания корпоративной культуры организации людьми, работающими в этой организации и самоопределяющимися по отношению к среде в том или ином качестве.**

**Однако пребывание корпоративной культуры вне и помимо менталитета работников фирмы не имеет никакого смысла. Целесообразно рассматривать ментальный уровень корпоративной культуры, то есть ее существование на уровне человеческого сознания и в его формах, как область гораздо более сложных задач, нежели проектная разработка стратегий, технологий, регламентов и т.п. Для того чтобы перспективные стратегии, новые программы, более продуктивные нормы, эффективный стиль управления и т.д. могли начать «работать» и приносить весомые финансовые результаты, они должны трансформироваться в убеждения, приверженность и мотивацию руководителей и персонала. Ориентация на выживание и функционирование должна смениться ориентацией на развитие, прорыв на новые уровни эффективности и к новым возможностям, приверженностью принципу «высокой планки», корпоративным ценностям, ориентацией на более высокое качество жизни в целом.**

**Деятельностный уровень корпоративной культуры – это уровень практических действий людей, которые направлены на достижение миссии и стратегии, реализацию концепции, философии фирмы, корпоративных ценностей и норм, соответствующего стиля управления, традиций, программ и проектов и т.д. Люди действуют в соответствии со своими ориентациями и целями, а также со своими представлениями о ситуации и мире в целом. Каково содержание и качество корпоративной культуры, какова глубина и степень ее принятия работниками организации на ментальном уровне, таковы будут действия работников и эффективность этих действий.**

**Обеспечивает эффективные действия руководителей и персонала организационный механизм, который также строится на определенных технологиях и нормах корпоративной (организационной) культуры. Одним из звеньев, составляющих организационный механизм фирмы, является такой элемент корпоративной культуры, как деловой кодекс работника организации.**

**Из множества существующих на сегодняшний день деловых кодексов представители организации отбирают те правила и нормы, которые соответствуют их целям и стратегиям, особенностям персонала, истории организации, специфике отношений собственности, требованиям среды и т.д. Содержание делового кодекса появляется в результате длительной кропотливой работы над «правилами игры», которые установят для себя и других работников организации ее ключевые фигуры, определяющие ее судьбу и берущие на себя ответственность за ее будущее. В процессе этой работы формируется и начинает действовать эффективная управленческая команда. Деловой кодекс содержит, как правило, три группы правил: правила запрещающие (обозначающие, что в данной организации делать ни в коем случае нельзя, например, запрет на нарушение коммерческой тайны, запрет на наушничество), правила предписывающие (говорящие о том, что в данной организации делать необходимо, например, строго следовать соглашениям. соблюдать процедуры управления) и рекомендующие (например, рекомендуется проявлять творческую инициативу, быть приверженным организации). В случае принятия на ментальном и реализации на деятельностном уровнях корпоративной культуры, деловой кодекс начинает выступать в качестве безличного механизма регулирования отношений и действий работников организации, что существенно облегчает работу руководителей и повышает эффективность работы персонала в целом.**

**Как известно, организационная структура и система управления предприятия строятся как инструмент для достижения поставленных целей бизнеса. Стратегия развития бизнеса – это основа управления, определяющая и систему планирования деятельности, и показатели, по которым осуществляется ее контроль, и принципы организационного построения, и систему стимулирования. Стратегия, принципы развития бизнеса – это, в то же время, скелет идеологии или корпоративной культуры компании, на основе которой формируются ценности, мотивы и нормы поведения ее сотрудников**

Бизнес-процесс

Разделение труда и структура

Управление и

система оценки

Ценности и

верования

**Корпоративная культура формируется вместе и в тесном взаимодействии с бизнесом и в процессе решения управленческих проблем, направленных на достижение целей бизнеса. Трудно сказать, что здесь является первичным. Исторически – задачи бизнеса, но на их постановку, в конечном счете, влияет сформированная корпоративная культура. С другой стороны, нельзя оценивать отдельно элементы культуры и принятые технологии управления, особенно с общегуманистических позиций. Их смысл – только в эффективности бизнеса.**

**Корпоративная культура, «ценности и верования» по терминологии Хаммера и Чампи, это то, что связывает «бриллиант бизнеса» с социальным контекстом.**

**Для оптимизации корпоративной культуры необходимо создать специальную службу работы с персоналом под руководством директора по персоналу, с учетом специфики российских условий, в том числе и менталитета.**

**Естественно, что без соответствующего уровня культуры производства невозможно получить высококачественную продукцию.**

**Фирма не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписаных правил, законов жизни данного фирмы, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей фирме, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила организации и создают корпоративную культуру фирмы. К ведущим факторам, определяющим корпоративную культуру конкретной фирмы, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду отношение к клиентам, госорганизациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.**

**Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её не­формальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых явля­ется персонал, его ведущие специалисты и опытные “кадровые” работники.**

**Главную роль в формировании корпоративной культуры почти всегда принимает на себя менеджер по персоналу.**

**Формирование корпоративной культуры – процесс, состоящий из нескольких мероприятий, каждое из которых направлено на становление определенных аспектов корпоративной культуры, На формирование культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.**

**Некоторые конкретные мероприятия для решения задачи формирования организационной культуры:**

* **Чёткий ритуал организации приёма в фирму новых сотрудников (вручение в день приёма на работу буклета о фирме, пропуска, справочных телефонов; организация адаптации новичков к условиям работы в фирме, включая закрепление наставников; обучение новичков).**
* **Организация конкурсов профессионального мастерства среди работников фирмы, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии (прежде всего, массовых - кассир, бухгалтер-операционист, менеджер и др.), возможно определение “человека года” фирмы. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов се­мьи. Такие ритуалы поощряют интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивают доступность высшего руководства, обеспечивают обратную связь, позволяющую руководству получать информацию о своих подчиненных.**
* **Планирование карьеры сотрудников (содействие в обучении, стажировке, передвижении).**
* **Создание сети школ, лицея для обучения детей сотрудников фирмы (с особо качественной программой обучения).**
* **Установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в фирме определённое число лет, например, 5 и более.**
* **Расширение ассортимента услуг, оказываемых службами фирмы (юридической, информационной, технической, транспортной, расчётно-кассовой и др.) своим сотрудникам.**
* **Расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников фирмы (часы, галстуки, записные книжки и пр.).**
* **Установление Дня рождения фирмы со статусом выходного дня сотрудников (по возможности).**
* **Расширение долгосрочного кредитования по крупным покупкам и вложениям (обучение, лечение сотрудников).**
* **Создание собственного медицинского центра и центра отдыха.**
* **Установление ритуалов Дней рождений подразделений фирмы, поддержка коллективных выездов на отдых (с участием руководителей фирмы).**
* **Поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов.**
* **Регулярное информирование сотрудников филиалов и представительств о достижениях в работе фирмы (один из хороших вариантов - направление видеозаписи с выступлением руководителей фирмы с подведением итогов, оценкой работы и т.п.).**
* **Создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников фирмы (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).**

**Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Глав­ное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к фирмам, с которыми связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать там долго и плодотворно.**

**Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что именно ритуалы, традиции и мероприятия компании являются наиболее эффективными средствами управления корпоративной культурой и умонастроениями людей. Через систему мероприятий можно не только поддерживать культуру, но и разрешать конфликтные ситуации, осуществлять предупредительные меры, настраивать сотрудников на решение задач, и, конечно, поддерживать корпоративный дух в тяжелые для компании времена. Продуманной организацией такого рода событий менеджеры, добиваются заметного улучшения развития культуры в своей фирме, проведения в жизнь фиксированных ценностных ориентиров.**

**Смысл корпоративной культуры состоит в том, чтобы ценности компании и человека совпадали. Это касается даже внешних проявлений. Поэтому фирмы устанавливают правила поведения, которые должны собюлюдаться всеми сотрудниками.**

**Основная цель корпоративной культуры – обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому, развития способности и в деловых, и в личных отношениях опираться на установленные нормы поведения, решать любые проблемы без конфликтов. Все это приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента и к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.**

**Интересно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее в использовании человеческих ресурсов. Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (материальные потребности), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.**

**Культура компании может быть как положительной, так и отрицательной. Вот почему так важно с самого начала правильно ее выстраивать. Очевидно, что большое влияние на формирование корпоративной культуры оказывает стиль руководства и те идеи, ценности и принципы, которые привносит в организацию ее создатель или человек, стоящий во главе бизнеса. Сегодня большинство руководителей понимают, что от уровня корпоративной культуры зависит качество работы с клиентами, имидж компании, а, следовательно, ее положение на рынке.**

**Основы корпоративной культуры компании могут закладываться ее основателем еще на пренатальной стадии развития компании в том случае, если руководитель добровольно создает для себя обязательные принципы менеджмента. Это могут быть «Корпоративный кодекс компании», «Основные цели и ценности компании» или «Руководящие принципы менеджмента». Тот, кто нарушает один из этих декларированных принципов, выходит за рамки закрепленных этических норм и должен нести ответственность. Поэтому руководству следует очень тщательно следить за тем, чтобы способ ведения бизнеса отвечал тем корпоративным ценностям, которые продекларированы в «Корпоративном кодексе компании».**

**Мировой опыт свидетельствует, что максимальное соответствие корпоративной культуры бизнесу компании обеспечивает ее успех практически на 100%**

**Вывод:**

**Таким образом, корпоративная культура в целом выстраивается из потенциала каждого сотрудника. Компании, придающее ей должное значение, гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Человек – главный ориентир и основная единица эффективности правильно сформированной культуры. Его возможности и деловые качества поднимаются на высоту благодаря корпоративной культуре. В это – ее главное предназначение и гарантия общего успеха фирмы.**

**1.2. Понятие и сущность инновационной культуры управления**

**Важно отметить, что по аналогии с понятием «организация» инновация обозначает также и сам процесс реализации новшества. В более широком смысле инновация – синоним успешного развития социальной, экономической, образовательной, управленческой и других сфер на базе разнообразных нововведений.**

**Таким образом, наряду с корпоративной культурой, стратегическим ресурсом нового века является также и инновационная культура.**

**Существует неограниченный диапазон проявления инновационной культуры: от создания условий эффективного пользования инновационного потенциала (личности, предприятия, организации) в интересах развития общества до обеспечения максимальной взвешенности в его реформировании.**

**Именно с участием инновационной культуры можно реально добиться: в сфере конкретной экономики – ускорения и повышения эффективности внедрения новых технологий и изобретений; в сфере управления – реального противодействия бюрократическим тенденциям; в сфере образования – содействия раскрытию инновационного потенциала личности и его реализации; в сфере культуры – оптимизации соотношения между традициями и обновлением, различными типами и видами культур.**

**В то же время, нельзя, разумеется, все сводить к влиянию инновационной культуры. Существуют мощные политические, экономические, социальные и другие факторы. Но они детерминируются состоянием культуры в целом и, прежде всего, ее инновационной составляющей.**

**Не вызывает сомнения и тот факт, что инновационная культура органично связана с другими областями культуры.**

**Именно, инновационная культура обеспечивает восприимчивость людьми новых идей, их готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни.**

**Инновационная культура отражает целостную ориентацию человека закрепленную в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также образах и нормах поведения. Она показывает, как уровень деятельности соответствующих социальных институтов, так и степень удовлетворения людей участием в них и его результатами.**

**Формирование инновационной культуры связано, прежде всего, с развитием творческих способностей и реализацией креативного потенциала самого человека – ее субъекта. В то же время существует множество других факторов и условий, учет и активное использование которых может существенно способствовать эффективности инновационной деятельности.**

**При высоком уровне инновационной культуры общества в силу взаимокорреляции взаимозависимости ее частей, изменения одной составляющей вызывает быстрое изменение других. В условиях инновационной стагнации необходим мощный организационно-управленческий и правовой импульс, чтобы заработали механизмы саморегулирования. Для этого требуется институциализация инновационного культуры, т.е. превращение развития ее в организованный, упорядоченный процесс с определенной структурой отношений, правилами поведения, ответственностью участников.**

**Инновационная культура как особая форма человеческой культуры предполагает тесную взаимосвязь с другими ее формами, прежде всего с правовой, управленческой, предпринимательской, корпоративной. Через инновационную культуру можно добиться существенного влияния на всю культуру профессиональной деятельности и производственных отношений людей. При интернациональной сущности инновационной культуры усилия по ее развитию должны опираться на культурные традиции страны и сферы деятельности.**

**Именно поэтому создание благоприятной инновационной культуры в коллективе является существенной составляющей успешного внедрения инновационных технологий. Ведь, благоприятная инновационная культура пробуждает невероятную энергию, инициативу и ответственность, связанную с достижением чрезвычайно высоких целей.**

**Построение инновационной культуры на всех уровнях требует уравновешивания полномочий отдельных сотрудников и всей группы в целом, что предусматривает соблюдение некоторых принципов:**

**1. решения всегда основываются на ясных целях (основная задача менеджера состоит в определении этих целей);**

**2. сотрудничество – одно из самых эффективных средств для развития инновационных процессов;**

**3. приветствуется обмен идеями и информацией;**

**4. каждый член группы осознает свое влияние на развитие инновационного процесса;**

**5. экспериментирование вознаграждается и ожидается от всех сотрудников;**

**6. ошибки используются для извлечения уроков;**

**7. инновации рассматриваются как нечто, к чему надо стремиться, а не как объект управления.**

**Организации, которые следуют этим принципам, постоянно развиваются, а их руководители, в свою очередь, обеспечивают творческую обстановку, необходимую для достижения целей. Они защищают право сотрудников на инновации, проведение исследований и экспериментов. Сотрудники чувствуют, что их уважают и ценят, их идеи и достижения рассматриваются как успех всей группы и организации в целом. Каждый сотрудник оказывает воздействие на развитие и направления инновационного процесса. Группа использует созидательную энергию сотрудника и направляет ее на решение коллективных целей.**

**Руководителям следует ясно представлять цели, значимость и круг задач, стоящих перед организацией. Они не могут навязывать свои идеи при формировании инновационной культуры, а должны создавать благоприятную обстановку для исследований и экспериментов и идти на риск, который является неотъемлемой частью инновационного процесса. Необходимо также способствовать налаживанию контактов с коллегами путем проведения совместных проектов, а также организации собраний, переговоров, дискуссий с целью обмена информацией между фирмами разных стран. Если новые идеи заслуживают внимания, руководители должны поддерживать, уважать и ценить их авторов.**

**Нельзя не брать во внимание и тот факт, что инновационные исследования иногда заходят в тупик. Поэтому надлежащая трактовка ошибок способствует поддержанию инновационной культуры. Если проект не прошел утверждение, то конструктивный анализ ошибок позволяет его доработать. Успешные менеджеры не боятся провокационных вопросов и идей. Об успехе инновационной деятельности можно судить по откликам потребителей.**

**Вывод:**

Таким образом, можно сделать вывод, что инновационная культура - реальная степень восприимчивости человека, группы, общества к новшествам, способность и готовность превратить их в продукцию, услуги, методы. Собственно, инновационная культура - это ядро инновационного развития общества, стратегический ресурс нового века.

**1.3. Культура производства фирмы, как неотъемлемый элемент успешного ведения бизнеса**

**Культура производства фирмы, как известно, является всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние, как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Она складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации. Таким образом, она представляет собой систему ценностей, образцов, принципов взаимоотношения и норм поведения, принятых внутри предприятия в целом, его структурного подразделения, в процессе осуществления профессиональной деятельности. Она находит свое отражение на всех этапах деятельности организации и оказывает воздействие на общение, мышление, восприятие и интерпретацию информации. Это основа жизненного потенциала любой организации.**

**Культура производства напрямую зависит от рода деятельности организации, занимаемого положения предприятием на рынке или в обществе.**

**Основополагающим элементом организационной культуры являются ее внутренние ценности. К системе внутренних ценностей относятся основные философские положения и идеи, принятые в компании. Система ценностей находит свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо компании включает цель ее деятельности, основные принципы, стиль, определенные обязательства по отношению к клиентам, акционерам, деловым партнерам, персоналу, обществу. Четко представленные, сформулированные и зафиксированные в документах фирмы, эти принципы и обязательства позволяют сплачивать сотрудников вокруг единых ясно определенных целей и ценностей. Деловое кредо организации – это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании.**

**Носителями производственной культуры являются люди, но формируется она в значительной мере менеджментом, в частности, высшим руководством. Данный вид культуры может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее целей. Но может и являться мощным тормозом на пути достижения целей, в особенности, если для этого потребуется проведение изменений. Поэтому в менеджменте и уделяется большое внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития культуры производства.**

**Среди важнейших элементов организационной культуры можно выделить:**

* **утверждение и корректировку определенного стиля управления;**
* **развитие ответственности персонала за свою работу с клиентами;**
* **разработку и внедрение регламентов, норм, процедур (правил внутреннего распорядка, стандартов качественного обслуживания клиентов, информационные материалы для адаптации новых сотрудников), решение других технических вопросов;**

**Поэтому, при формировании культуры производства, основная задача менеджера состоит в том, чтобы сделать коллектив более сплоченным, создать в нем благоприятную психологическую атмосферу, развить у сотрудников лояльное отношение к организации. Последнее особенно важно, так как лояльный сотрудник всегда стремится быть честным и искренним с компанией, переживает и беспокоится за ее успехи, стремится выполнить свою часть работы наилучшим образом и готов даже приносить определенные жертвы ради успехов компании, испытывая чувство гордости за ее победы.**

**На предприятии производственная культура выполняет следующие функции:**

**- охранную, представляющую собой создание барьеров, запретов и ограничительных норм для избежания нежелательных внешних воздействий;**

**- интегрирующую, направленную на создание у работника чувства принадлежности к определенному коллективу, организации, объединяющую людей, выполняющих смежные функции;**

**- регулирующую, поддерживающую определенные правила и нормы поведения как внутри коллектива, так и вне его, что снижает вероятность возникновения конфликтов и является гарантией стабильной деятельности;**

**- адаптивную, обеспечивающую сплоченность сотрудников, приспособление их друг к другу и к предприятию в целом путем участия в коллективных мероприятиях;**

**- ориентирующую, корректирующую дальнейшую деятельность организации согласно установленным нормам;**

**- мотивационную, позволяющую создать стимулы для работы сотрудников и организации;**

**- формирующую имидж в целом, направленную на создание образа организации за счет отдельных элементов культуры. Имидж фирмы оказывают огромное влияние на отношение к ней окружающих;**

**На формирование культуры производства оказывают влияние несколько факторов:**

**1. Внешние условия: поиск организацией своей рыночной ниши, взаимодействие с конкурентами и другими факторами внешней среды;**

**2. Внутренняя интеграция: характеризуется установлением эффективных отношений между членами организации, поиском методов совместной работы с целью достижения определенных результатов.**

**В целом, на культуру управления фирмой большое влияние оказывает управленческая культура ее руководителей.**

В последние годы отечественные социологи и социопсихологи, изучающие проблемы российской экономики и предпринимательства, активно взяли на вооружение западные разработки, касающиеся принципов внутреннего структурирования и внешнего ориентирования предприятий самого разного рода. При этом слово фирма было дискредитировано западными исследователями как явление, уходящее в прошлое, относящееся к индустриальному обществу, обществу потребления. В новую эпоху в обществе постиндустриальном, информационном вместо фирмы - инертно-бюрократической машины появляется понятие "гибкая технико-социальная система", "группа людей, сознательно объединившихся для достижения общих целей путем преобразования экономических ресурсов в желаемые конечные состояния", "большая семья". В западной литературе она определяется в терминах "корпорация" и "корпоративная культура", в переложениях этих разработок на русский язык и в приложениях их к российской действительности стали принятыми понятия "организация" и "организационная культура".

При том, что культура конкретной организации понимается как цельная система, руководители должны учитывать непременное наличие в компании "частных культур". Эти субкультуры объективно возникают в связи со следующими факторами: "различие в решаемых задачах, особенность организационной подсистемы (отдела, группы и т.п.), территориальная особенность". Уровень субкультур и возможность их согласования в цельную организационную культуру зависит от "культуры бизнес-коммуникаций" на уровне индивидуумов и групп. Оптимизация всей этой системы - непременная обязанность руководства фирмы - и "основателя", и "менеджера".

Культура производства состоит из общепризнанной на фирме системы ценностей и убеждений, которые управляют действиями и поведением индивидов, образующих организацию ( Она помогает сотрудникам понять, как функционирует организация, раскрывая им нормы поведения на фирме). Ценности и убеждения, составляющие этот вид культуры, воздействуют на концепцию внутренней среды, формируют основы корпоративных целей, определяют поведение членов организации в различных ситуациях. Производственная культура влияет на выбор стратегических целей, устанавливает стиль управления и маркетинга. В связи с этим многие исследователи утверждают, что эта культура даже более важна, чем стратегия и организационная структура фирмы.

Хотя носителями организационной культуры явля­ются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов компании. Организационная культура подвержена изменениям. Обычно, она изменяется постоянно, на протяжении всей жизни организации, под воздействием как внешней среды, так и внутренней.

Компания может иметь уже сложившуюся культуру производства, в этом случае перед ней стоит задача сохранения и поддержания культуры, либо задача ее изменения. Компания также может находиться на стадии формирования культуры производства, в этом случае она должна следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из-под контроля.

Следует отметить, что именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая культура производства и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, эко­номического роста и эффективности.

**Организационная культура предприятия, по сути, является субкультурой национальной культуры и менталитета, преобладающих в государстве. Правильно сформулированную и построенную организационную культуру следует рассматривать как мощный стратегический инструмент, позволяющий координировать все структурные подразделения и отдельных членов коллектива на достижение поставленных целей в рамках выбранной миссии.**

**Вывод:**

**Таким образом, культура предприятия – вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы члены коллектива стали «своими». Под культурой организации понимается комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп. В более широком смысле организационная культура – коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой.**

Вопрос культуры производства в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

**2. Взаимосвязь корпоративной, инновационной культуры и культуры производства фирмы**

**Инновационная культура, как особая форма человеческой культуры предполагает тесную взаимосвязь с другими ее формами, прежде всего, с правовой, управленческой, предпринимательской, корпоративной. Через инновационную культуру можно добиться существенного влияния на всю культуру профессиональной деятельности и производственных отношений людей. При интернациональной сущности инновационной культуры, усилия по ее развитию должны опираться на культурные традиции страны и сферы деятельности.**

**Таким образом, корпоративная и инновационная культуры находятся в тесной взаимосвязи с культурой производства фирмы. Соответственно, они имеют ряд общих и отличительных черт. Но, в целом, все эти виды культур** рассматриваются в качестве главного механизма обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Играя важную роль в жизни той или иной организации, эти виды культуры являются предметом пристального внимания со стороны руководства. При этом, своей главной общей целью является обеспечение на фирме максимально комфортных условий взаимодействия.

Взаимосвязь между культурой производства и инновационной культурой фирмы стала предметом широкого обсуждения за последние десять лет.

Основное отличие состоит лишь в некоторых, нюансах, а точнее, в специфике каждого из этих видов культуры управления.

Корпоративная культура управления ставит своей целью, главным образом, человеческий фактор, это, прежде всего, культура общения между людьми.

**Инновационная же культура обеспечивает восприимчивость людьми новых идей, их готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни. Она отражает целостную ориентацию человека закрепленную в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также образах и нормах поведения, при этом показывая, как уровень деятельности соответствующих социальных институтов, так и степень удовлетворения людей участием в них и его результатами.**

Культура производства состоит из общепризнанной на фирме системы ценностей и убеждений, которые управляют действиями и поведением индивидов, образующих организацию ( Она помогает сотрудникам понять, как функционирует организация, раскрывая им нормы поведения на фирме).

Каждая из этих видов имеет определенную, присущую только ей структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

Все это оказывает значительное влияние на индивидуальное и групповое поведение и деятельность людей. Однако только в последние годы менеджеры начали понимать и ценить значение общей культуры для производства.

**3. Анализ организационной культуры фирмы на примере современного туристского предприятия «Куда. ру»**

Как было сказано ранее, формирование культуры управления фирмой – это процесс, состоящий из нескольких мероприятий. Рассмотрим формирование и функционирование корпоративной, инновационной культуры и культуры производство фирмы на примере туристской фирмы «Куда. ру».

Данная туристская фирма является членом сети Бюро путешествий и является одним из лидеров на современном туристском рынке. Следовательно, вполне очевидно, что формированию организационной культуры здесь уделяется большое внимание и значение, главным образом со стороны руководства. Это проявляется во многом.

Во-первых, компания четко структурирована, имеет множество ступеней, определенных правил, сотрудники фирмы соблюдают строгую субординацию. Руководитель здесь всегда имеет преимущество и зачастую практикует демократический стиль управления. От каждого сотрудника фирма ожидает его стремление к карьерному росту.

Сеть Бюро путешествий «Куда. ру» является примером первой и, пожалуй единственной отечественной туристской компании, чья деятельность изначально была построена в соответствии с разработанной «Корпоративной этикой». В издании объемом 140 стр. формализованы и детально изложены все основные принципы работы компании. «Корпоративная книга» считается определенным know-how «Куда. ру» и приобретается агентствами, заключающими с сетью франчайзинговый договор на платной основе ($ 1000).

«Корпоративная книга» включает, в частности, следующие разделы:

- миссия сети, история создания, топ-менеджмент сети, структура сети;

- структура договорных взаимоотношений;

-правовое регулирование сети бюро путешествий;

-вступление в сеть, приведение Бюро путешествий к стандартам сети, организация продаж в Бюро путешествий;

-работа с клиентами: телефонный звонок, встреча клиента, заключение сделки с клиентом, обработка заказа, послепродажное обслуживание клиента и др.;

-разрешение споров и конфликтов;

-отчетность и финансовый контроль;

-маркетинг сети, реклама, сувенирная продукция и фирменная полиграфия;

-информационная система сети;

-общее управление Бюро путешествий, управление финансами, управление персоналом, документооборот и др.

Значительную часть «Корпоративной книги» «Куда. ру» составляет блок приложений. В него входят словарь терминов, рекомендуемый перечень вопросов, задаваемых клиентам, типовая форма клиентской заявки, договора с клиентом, ваучера, туристской путевки, памятки туриста, типовая программа обучения персонала и даже варианты типового размещения объектов в офисе бюро путешествий.

С годами только укрепляется уверенность в том, что организационная культура является своеобразным стержнем компании, именно она позволяет создать сплоченную команду с единой философией и общими целями, какой и является коллектив-команда туристской фирмы «Куда. ру». Руководители компании считают, что команда, объединенная общей корпоративной культурой, преодолеет любые трудности.

**Заключение**

Резюмируя все выше сказанное, можно сделать вывод, что вопрос культуры производства в компаниях на сегодняшний день актуален и его актуальность будет расти по мере продвижения российских компаний на мировом рынке.

Культура производства – совокупность материальных (помещения, оборудование, инструменты, материалы) и духовных ценностей (организация труда, знания, технологии, дисциплина, позитивное отношение к труду) отражающая определенный уровень развития предприятия.

**Культура фирмы – залог предпринимательского успеха.**

**В работе рассмотрены, наиболее значимых вида культуры: корпоративная, инновационная и общая культура производства фирмы.**

Корпоративная (организационная) культура предполагает наличие в организации общих ценностей, убеждений, норм, ожиданий. Именно они связывают людей и организацию в единую систему. Корпоративная культура дает людям возможность отождествлять себя с организацией, воспитывает чувство приверженности, ответственности за все происходящее, осознание важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и единого направления. Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации.

Корпоративная культура компании – это ее «индивидуальность». Она существует независимо от того, замечаем мы ее или нет. Компания с мощной мотивирующей корпоративной культурой является здоровой и трудноуязвимой для воздействия внешней конкурентной среды. Каждый сотрудник должен знать основные правила корпоративной культуры компании, которые диктуют модели и типы поведения: что приемлемо, а что нет.

На сегодняшний день, корпоративная культура представляется стихийным явлением, которое формируется согласно генеральной линии движения рынка.

Очень важно, чтобы способ ведения бизнеса соответствовал тем корпоративным ценностям, которые продекларированы в корпоративном кодексе компании.

Корпоративная культура может быть как положительной, так и отрицательной. Формирование и укрепление корпоративной культуры должно постоянно находиться в поле зрения руководства.

В становлении культуры первостепенную роль играет руководитель предприятия. Дальновидные руководители преуспевающих предприятий рассматривают, в частности, корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу и компании, облегчать общение и достигать взаимопонимание.

**Инновационная культура отражает целостную ориентацию человека закрепленную в мотивах, знаниях, умениях и навыках, а также образах и нормах поведения. Она показывает, как уровень деятельности соответствующих социальных институтов, так и степень удовлетворения людей участием в них и его результатами.**

**Формирование инновационной культуры связано, прежде всего, с развитием творческих способностей и реализацией креативного потенциала самого человека – ее субъекта. В то же время существует множество других факторов и условий, учет и активное использование которых может существенно способствовать эффективности инновационной деятельности.**

**Именно, инновационная культура обеспечивает восприимчивость людьми новых идей, их готовность и способность к поддержке и реализации новшеств во всех сферах жизни**

**В целом, культура производства фирмы, как известно, является всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние, как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Она складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации.**

**Каждая из этих культур управления содержит в себе ряд общих и различных признаков. Но все они своей общей целью ставят максимальный успех функционирования организации и поддержание его, впоследствии, на должном уровне.**

**Изучив особенности и значение корпоративной, инновационной и организационной культуры, следует отметить, что:**

**1. каждая организация (фирма) имеет свою специфическую, уникальную, присущую только ей культуру управления;**

**2. именно культура управления в большей мере определяет степень эффективности организации (фирмы), ее «силу»; результаты работы во многом зависят от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации;**

**3. лидерство и культура – две стороны одной медали: функция лидера состоит в создании и изменении культуры управления;**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Аверьянов Л.Я. Организационная культура управления современных предпринимательских структур / Л.Я. Аверьянов.- М., 2001.
2. Новоселов В.И. Элементы культуры управления / В.И. Новоселов. - М., 1971.
3. Павлова Л.Г. Этика и культура управления / Л.Г. Павлова. - М., 2004.
4. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. - М.,2003 год
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
6. [www.kuda.ru](http://www.kuda.ru)
7. www.manager.ru
8. [www.kulturup.ru](http://www.kulturup.ru)
9. Зорин И.В. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы: учебник. / И.В. Зорин. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 272 с.
10. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учебник. / Н.И. Кабушкин. - Мн.: «Новое знание», 2002. – 409 с.

## 11. Квартальнов В.А. Туризм: учебник / В.А. Квартальнов. - М.:Финансы и статистика, 2002.

## 13. Погребняк В.А. Культура организации как объект регулярного управления// Вопросы управления предприятием / В.А. Погребняк. – М, 2005 г.

14. Румянцева З.П., Соломатина Н.А. Менеджмент организации. Учебное пособие / Румянцева З.П, Саломатина Н.А. - М.: Инфа- М, 1995г.

## 15. Лапыгин Ю.Н. Теория организаций. Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2007.