# Содержание

# Введение…………………………………………………………………….……..3

# Глава 1. Соответствие стратегии и организационной культуры организации..5

# Сущность и система стратегического управления………………………...5

# 1.2. Понятие, структура и содержание организационной культуры………...11

# 1.3. Изменение организационной культуры…………………………………..23

# 1.4. Соответствие культуры принятой стратегии …………………………….27

# Глава 2. Практическая часть. Влияние стратегии на организационную культуру издательского дома «Вэлком»……………………………………….30

# Глава 3. Предложения по решению проблемы………………………………..34

# Заключение………………………………………………………………………35

# Список литературы……………………………………………………………...37

# Введение

Выдвигая гипотезу, можно предположить, что культура организации может изменяться под влиянием стратегии, что стратегия также влияет на поведение работников, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Раскрывая эту тему, нельзя не упомянуть об актуальности на сегодняшний день, т.к. перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегии, существующей в организационной культуре.

На стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Цель курсовой работы состоит в том, чтобы изучить соответствие стратегии и организационной культуры организации и рассмотреть на конкретном примере.

Исходя из цели, выявляются следующие задачи:

1. раскрыть суть стратегического управления организацией
2. раскрыть суть организационной культуры
3. определить факт изменения культуры
4. рассмотреть как стратегия может влиять на организационную культуру.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями.

Задача руководства – постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты.

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации.

Могут возникнуть следующие ситуации: игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии; система управления подстраивается под соответствующую в организации культуру; делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией; стратегия подстраивается под существующую культуру.

# Глава 1. Соответствие стратегии и организационной культуры организации

## Сущность и система стратегического управления

Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне производства. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь, изменениями в условиях осуществления бизнеса, о которых было сказано ранее. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости того, чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызов, брошенный внешней средой.

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее, постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению в рыночной борьбе. Отсутствие стратегического управления проявляется, прежде всего, в следующих двух формах:

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем. В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться, т.е. при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки при этом она может осуществить.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Стратегическое управление уже в силу своей сущности не дает, да и не может дать, точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации – это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а скорее, качественное пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление – это скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. И каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему.

При осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. А это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.д.

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия.[[1]](#footnote-1) Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического управления. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающиеся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Если цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности, что стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, т.к. стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые так же, как и стратегии определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность. Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же – достаточно узкий, касающийся определенной стороны жизни организации, либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно, влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления.

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, т.к. он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

1. макроокружения
2. непосредственного окружения
3. внутренней среды

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-технологическое развитие общества; инфраструктура и т.д.

непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; рынок рабочей силы; конкуренты.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

* кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
* организация управления;
* производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
* финансы фирмы;
* маркетинг;
* организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы:

* 1. определение миссии фирмы;
  2. определение долгосрочных целей;
  3. определение краткосрочных целей.

После того, как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, т.к. именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижению целей и собственно целями организации.

Основными задачами любого контроля являются:

1. определение того, что и по каким показателям проверять;
2. осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
3. выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
4. осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, т.к. его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы.

## 1.2. Понятие, структура и содержание организационной культуры

Организация – сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Т.к. организационная культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и изменение в желательном направлении.

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственного «верного» толкования.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предложения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.[[2]](#footnote-2) Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения наглядно демонстрирует множество аспектов организационной культуры.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех фирмы все еще остается открытым.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предложений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так же Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

Познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п. или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, т.к. на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные.

Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры, ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части:

* герои организации;
* мифы;
* истории об организации и ее лидерах;
* организационные табу;
* обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации:

* само здание и его дизайн;
* место расположения;
* оборудование и мебель;
* цвета и объем пространства;
* удобства, кафетерий, комнаты приема;
* стоянки для автомобилей и сами автомобили.

Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик:

* Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);
* Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
* Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
* Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно…);
* Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени);
* Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
* Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предложений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
* Вера во что-то или отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, ко злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали;
* Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);
* Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистого рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции может оказать модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, т.е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предложений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предложения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предложений.

Необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации, культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней.

Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать такой тип культур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

1. прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
2. оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
3. оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса и кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль над своей жизнью в организации. Наглядными примерами таких групп являлись всесильные в свое время Советы трудовых коллективов, появляющиеся сейчас в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятий и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

Организационная культура является своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации.

Обычно в организации организационная культура проявляется в виде разделяемых членами организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих шести составляющих:

* философия, задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
* доминирующие ценности, на которых базируется организация, и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
* нормы, разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношения в организации;
* правила, по которым ведется «игра» в организации;
* климат, существующий в организации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
* поведенческие ритуалы, выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие проблемы, как:

* 1. создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;
  2. установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
  3. создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;
  4. установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;
  5. выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет.

Ко второй группе относятся те проблемы, которые приходится решать организации в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

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

* точки концентрации внимания высшего руководства;
* реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
* отношение к работе и стиль поведения руководителей;
* критериальная база поощрения сотрудников;
* критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Э. Шайна входят:

* структура организации;
* система передачи информации и организационные процедуры;
* внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;
* мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и сыграющих ключевую роль в жизни организации;
* формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из перечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако если организационная структура легко может быть подвергнута изменениям, то изменения организационной культуры представляют собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий потенциал. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Т.к. организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучить. Однако тем не менее, есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикации о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных продвижений можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Таким образом, по первой главе можно сделать вывод, что не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии уникален для каждой фирмы, т.к. он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

Организационная культура представляет набор наиболее важных предложений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный. В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру организации. Первая является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства. Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

## 1.3. Изменение организационной культуры

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны методам поддержания культуры, это:

* изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
* изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
* перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
* изменение критерия стимулирования;
* смена акцентов в кадровой политике;
* смена организационной символики и обрядности.[[3]](#footnote-3)

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации. В случае первого сочетания происходят изменения в культуре без изменений в поведении. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение. Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Второе сочетание – это изменения поведения без изменений в культуре . В этом случае один или более членов организации, а может быть даже группа или группы работников, могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности первых, изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутренне несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в этом случае – это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в привычку. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, любо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, что они на самом деле глубоко верят и ценят то, что просят делать.

Третье сочетание – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Широко известно, что многие творческие коллективы в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей.

В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения.

В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следует за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или даже никогда не состояться. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. И в том, и в другом случае требуется «агент изменений», который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода:

* добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей;
* включение и социализация новых людей в организации и увольнение людей.

Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это несложно, т.к. все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера-проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это же косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуется тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамических корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

* повышение организационной эффективности и морали;
* фундаментальное изменение миссии организации;
* усиление международной конкуренции;
* значительные технологические изменения;
* важные изменения на рынке;
* поглощения, слияния, совместные предприятия;
* быстрый рост организаций;
* переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению;
* вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Делая вывод, можно отметить, что изменение организационной культуры является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре организации, и наоборот. Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации:

* 1. изменения культуры без изменения поведения;
  2. изменение поведения без изменения культуры;
  3. изменения поведения и культуры.

Совместимость культуры и стратегии в организации, все усилия должны быть предприняты для минимизации возникающего риска. Когда этого нельзя избежать по причине структурных изменений в отрасли, в которой действует фирма, либо из-за серьезных трудностей в ее работе, то может использоваться комбинация трех последних подходов для выведения «культурного» риска на допустимый уровень.

## 1.4. Соответствие культуры принятой стратегии

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегии существующей организационной культуре.

Для того, чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

* важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
* совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Г. Шварц и С. Дэвис предложили построить матрицу, положив в основу две вышеуказанные переменные, демонстрирующие степень риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся в организации культуры. При этом подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции. Это позволяет найти ответ на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры.

Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

* игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
* система управления подстраивается под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механической к органической схеме организации во многих производствах долгое время не удается изменить культуру на сборочных участках. В этой случае данный подход может помочь в решении проблемы;
* делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть основным для достижения долговременного успеха фирмы;
* изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

На стадии определения стратегии необходимо, по возможности, максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями.

Задача руководства – постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивление конфликты.

Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

# Глава 2. Практическая часть. Влияние стратегии на организационную культуру издательского дома «Вэлком»

В издательском доме «Вэлком» было изучено влияние стратегии на организационную культуру.

Данная организация существует на рынке уже 10 лет. За это время организация успела усилить свою позицию на рынке, завоевать доверие и стать конкурентоспособной.

На начальных стадиях своего развития выработка стратегии связана с расширением и улучшением продукта, не меняя отрасли, т.е. предложение эксклюзива, то, чего не предлагают другие.

Это стратегия концентрационного роста.

Таким образом, фирма стремится закрепить свое положение на рынке, улучшить его и быть конкурентоспособной.

В дальнейшем фирма выбирает стратегию усиления позиции на рынке, т.е. она стремится завоевать лучшие позиции, усиливает контроль над своими конкурентами.

Целями данной стратегии являются:

* завоевание доверия клиентов;
* получение прибыли;
* рост организации;
* завоевание определенной доли рынка.

Выработка стратегии связана со специализацией в производстве продукции. Данный тип стратегии предполагает наличие прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему контроля.

Для этого также применяется кадровая стратегия. Она предполагает подбор высококвалифицированных специалистов.

Цели:

* сохранить квалифицированных работников;
* сохранить ядро трудового коллектива.

Эта стратегия реализуется, производя тем самым изменения в культуре организации. Реализация этой стратегии влияет на поведение людей, климат в коллективе.

В результате в издательском доме «Вэлком» происходят следующие изменения в культуре организации;

* изменилась структура организации;
* приобретаются новые знания, навыки, происходит самореализация кадров;
* изменяется внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.

В связи с тем, что ранее в организации не существовала должность менеджера, то все полномочия менеджера выполнял сам руководитель. Но при дальнейшем развитии, расширении и росте организации руководителю потребовалась помощь в управлении. И введении этой должности повлекло за собой изменение структуры организации.

На менеджера возлагались следующие полномочия:

* умение вести финансовую документацию по заказам;
* знание ПК;
* умение вести текущую организацию производства
* организация текущей работы персонала;
* непосредственная работа с клиентами по текущим и перспективным заказам;
* ответственность за внешний и внутренний имидж компании;
* контроль производственного процесса.

Исходя из требований, предъявляемым к работникам в данной организации, можно сделать вывод, что руководитель ставит на первое место профессиональные качества работников, на второй план отходят личные качества человека.

В процессе анализа было выявлено, что руководитель обладает авторитарным стилем руководства. Это доказывается следующими фактами:

* жесткий контроль со стороны руководителя;
* вся информация о заказах, клиентах, поставках в строгом порядке доносится руководителю;
* решения принимаются руководителем;
* все заказы, в большей степени, принимаются самим руководителем.

Для выявления организационной культуры в данной организации был проведен тест на тему: «Какой вид организационной культуры вам более всего подходит?»

Было протестировано 10 человек, которые составляют коллектив издательского дома «Вэлком».

Тест ориентирует на выбор организаций, тип культуры которых соответствует индивидуальным склонностям. Ведь целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентиры и установки которых соответствуют организационной культуре.

По результатам проведенного теста можно сделать вывод, что члены коллектива «Вэлком» склонны чувствовать себя более комфортно в организации с формальной, механической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров, культурой. Но следует отметить, что одна половина коллектива более склонна к такой организационной культуре, а другая – менее.

Отрицательное количество баллов не набрал никто. Это указывает на то, что у данного коллектива нет четко выраженной склонности в работе в организации с неоформленной по своей сути культурой, т.к. руководитель влияет на культуру.

Исходя из стиля управления и требований, предъявляемых к работникам, а также по сделанным выводам из проведенного теста «Какой вид организации культуры вам более всего подходит?», можно сделать вывод, что в организации существует формальная организационная культура, которая совпадает со стилем управления руководителя.

В связи с произошедшими изменениями в организационной культуре возникли противоречия, связанные с культурой организации и подходом к работе. Т.к. культура является формальной, то возникнут трудности в групповой работе коллектива, что повлечет за собой конфликты и изменения в поведении, поэтому необходимо осуществить изменения в культуре, формировать навыки, а руководителю – использовать другой стиль управления.

Следовательно, в организации происходит изменение поведения и культуры под воздействием принятой ранее стратегии.

Изменения поведения происходят из-за того, что:

* увеличивается объем выпуска продукции;
* применяется коллективный подход к работе.

# Глава 3. Предложения по решению проблемы

Исходя из стиля управления и требований, предъявляемых к работникам, а также по сделанным выводам из проведенного теста «Какой вид организации культуры вам более всего подходит?», можно сделать вывод, что в организации существует формальная организационная культура, которая совпадает со стилем управления руководителя.

В связи с произошедшими изменениями в организационной культуре возникли противоречия, связанные с культурой организации и подходом к работе. Т.к. культура является формальной, то возникнут трудности в групповой работе коллектива, что повлечет за собой конфликты и изменения в поведении, поэтому необходимо осуществить изменения в культуре, формировать навыки, а руководителю – использовать другой стиль управления.

Следовательно, в организации произойдет изменение поведения и культуры под воздействием принятой ранее стратегии.

Изменения поведения произойдет из-за того, что:

* увеличится объем выпуска продукции;
* примениться коллективный подход к работе.

# Заключение

Итак, выбор стратегии и ее выполнение является основными частями стратегического управления. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений. Основными областями проведения стратегических изменений является организационная культура и организационная структура.

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегии принятой (существующей) в организационной культуре. Совместимость культуры и стратегии в организации свидетельствуют о том, что все усилия должны быть предприняты для минимизации возникающего риска.

На стадии определения стратегии необходимо максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

Могут возникнуть следующие ситуации:

* игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
* система управления подстраивается под существующую в организации культуру;
* делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
* стратегия подстраивается под существующую культуру.

Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации:

* изменение культуры без изменения поведения;
* изменение поведения без изменения культуры;
* изменение поведения и культуры.

В заключение работы, хотелось бы отметить, что выдвинутая гипотеза подтвердилась, стратегия влияет на организационную культуру, изменяет ее, а также влияет на поведение работников, что поведение и культура взаимно усиливают и поддерживают друг друга.

Также следует отметить, что поставленная цель достигнута, задачи выполнены, и актуальность темы подтвердилась, т.к. совместимость культуры и стратегии в организации, все усилия должны быть предприняты для минимизации возникновения риска.

В ходе написания курсовой работы выяснилось, что не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии уникален для каждой фирмы, т.к. он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

**Список литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1998.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Гном-Пресс: Элит, 2000
3. Виханский О.С. Стратегическое управление – М.: 2000
4. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. – Ростов н/Д: Феникс, 2004
5. Гребцов В.Е. Менеджмент. Ростов н/Д: Феникс, 2001
6. Занковский А.. Организационная психология. М., 2000
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002
8. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. М., 2000
9. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. и др. Управление персоналом. Ростов н/Д., 2001
10. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Изд. 2-е, доп. и переработ. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001
11. Сухов А.Н. Социальная психология – М.: Академия, 2002

1. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 24 [↑](#footnote-ref-1)
2. Занковский А.. Организационная психология. М., 2000. С. 36 [↑](#footnote-ref-2)
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: 2000. С. 47 [↑](#footnote-ref-3)