**Роль корпоративной культуры в управлении организацией**

Корпоративная культура играет очень важную роль в управлении организацией. Она является ключевым фактором и определяет стабильность и успех компании. Так же она помогает связать сотрудников воедино, повысить лояльность персонала к компании, увеличивает производительность труда. Корпоративная культура - это один из наиболее эффективных инструментов управления организацией и всеми бизнес - процессами в целом.

Корпоративная культура повышает эффективность и укрепляет стабильность компании, формирует стиль управления командой, определяет отношение сотрудников к работе и их удовлетворенность ею, выстраивает общение в коллективе и взаимоотношения с клиентами и партнерами. Корпоративная культура является действенным инструментом развития, она способствует достижению единой цели и помогает компании двигаться вперед.

Традиционно под корпоративной культурой понимается система общих идей, ценностей и взглядов, норм и методов управления, разделяемых всеми членами компании, а также отражающих и отличающих компанию.

Корпоративная культура - это система координат, которая помогает сотрудникам выстраивать свое поведение как внутри компании, так и вне ее. Это то, что объединяет, - ценности, философия бизнеса, которая включает в себя миссию, видение, генеральную цель. Это атмосфера, которая складывается внутри коллектива, правила, которые новичок должен усвоить, чтобы быть принятым в команду, нормы и традиции, которые появляются со временем в коллективе.

Корпоративная культура - это дух компании, это как характер человека. Она уникальна, она может как притягивать, так и отталкивать людей, может кому-то нравиться, а кому-то категорически не подходит. Но она - именно то, что делает безликую компанию уникальной.

Под провозглашаемыми ценностями понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть. Если руководство в своем стремлении утвердить определенные ценности достаточно упорно, если появляются артефакты, отражающие значимость этих ценностей для организации, тогда ценности проходят проверку. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

В первом варианте, если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Во втором варианте, если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дороге. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень - уровень базовых представлений.

Таким образом, поддерживаемые ценности - это ценности и нормы поведения, декларируемые и исповедуемые группой. К поддерживаемым ценностям относят: философию и декларируемые принципы работы; корпоративные цели, которые она перед собой ставит, стратегии достижения поставленных целей.

Для того, чтобы перейти на еще более глубокий уровень осознания культуры, расшифровать корпоративные ценности организации и научиться правильно предсказывать поведение ее участников, необходимо рассмотреть последний уровень культуры - базовые представления.

К базовым представлениям относят суждения, верования, установки, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне, как само собой разумеющиеся, верные и не подлежащие сомнению.

На деле, если группа придерживается какого-то базового представления, то поведение, которое базируется на любых иных представлениях, будет казаться группе непонятным.

Базовые предположения являются своего рода источником возникновения ценностей и действий компании. Они устанавливаются индивидуумами или группами в процессе воспитания и познания, на них в большей степени влияют культурные и национальные особенности, семья и т.д. Базовые представления не вызывают у нас возражений или сомнений, и поэтому изменение их крайне затруднительно, так как это затрагивает основы личности и весь накопленный опыт.

Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав систему таких представлений, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представления мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, поскольку мы не будем понимать происходящее или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию.

Более глубокое осознание глубинной культуры организации необходимо не только чтобы понять происходящее в ней, но и для того чтобы определить основные задачи лидера и лидерства в целом.

Лидерство и корпоративная культура тесно связаны между собой. Лидер или руководитель организации является главным носителем корпоративной культуры, а сама корпоративная культура базируется на принципах лидерства в компании.

Лидер - харизматичный управленец, способный увлечь других людей собственными идеями и целями. В условиях рыночной экономики сильной личности - лидеру отводится основная роль, именно личность рассматривается как единица построения общества, культуры, организации.

В настоящее время все больше популярности набирает лидерская модель управления организацией. Это связано с тем, что она отличается большой гибкостью и демократичностью, что отвечает современным мировым тенденциям.

Так, например большинство зарубежных компаний добились успеха благодаря своим лидерам, которые сумели создать команду единомышленников (Б.Гейтс во главе "Microsoft", Р.Брэнсон - "Virgin Atlantic", Б.Мэрриотт - "Marriott Corporation", Е.Чичваркин - "Евросеть", А.Изосимов - "Вымпелком" и многие другие). Лидерство - по замечанию Р.Гэлэгера - "влияет на культуру компании более, чем любой другой фактор. Лучшие компании создают у своих людей ощущение высокой цели, которая увлекает людей и на которую направлены усилия всех и каждого".

Современные условия конкурентной борьбы предполагают постепенный отказ от жёстких иерархичных структур и переход к управлению, основанному на лидерстве.

Сейчас всё больше специалистов поддерживают эту точку зрения и приходят к тому, что предназначение руководителей не в том, чтобы давать команды и следить за их выполнением, - ведь не это определяет успех компании. Успех компании определяет способность и умение руководителя создать такую атмосферу в организации, в которой людям нравилось бы работать. Решить эту проблему можно, только отойдя от устаревших авторитарных принципов управления и создав компанию лидерского типа, предполагающую новые взаимоотношения сотрудников разных уровней. Термин "компания лидерского типа" не означает, что бизнесом будет управлять один единственный лидер: речь идёт о лидерах, работающих в организации на всех её уровнях. Даже лучшая стратегия может остаться нереализованной, если у компании нет каркаса из лидеров, обладающих необходимыми качествами и оптимально рассредоточенных на всех уровнях организации.

Настоящий лидер должен обладать такими качествами как, самостоятельность, независимость, он должен уметь видеть дальше и влиять на поведение других людей. Лидер - это в первую очередь личность. Лидер не может спрятаться за нормы и правила. Он должен демонстрировать инновационное поведение, влиять на сотрудников, побуждая их к действию.

Лидерство должно рассматриваться как отправная точка стратегии. Если хорошие менеджеры способствуют эволюционным преобразованиям, то лидеры совершают революционные прорывы. Они создают то, чего раньше не было. При этом не подразумевается лишь узкий круг руководителей высшего звена. Как правило, к категории лидеров относится 3-5% сотрудников, которые находятся на всех ступенях организационной иерархии. Благодаря этим людям компания может выйти на принципиально новый уровень эффективности. Лидеры компаний должны заботиться о моральном духе сотрудников и объяснять им, ради чего совершаются определённые действия.

В наиболее успешных компаниях мира развитие лидерства означает систематическую деятельность, которой первые лица компании уделяют много времени. Тема лидерства становится всё более популярной во всём мире, всё больше компаний осознаёт, что эффективность и успешность их деятельности, формирование и жизнеспособность их корпоративной культуры зависит от того, насколько силён их лидерский потенциал.

Лидер должен уметь правильно оценивать людей, подбирать команду, налаживать в ней взаимодействие, направлять в позитивное русло конфликты, используя их как возможность для выявления разных мнений и достижения консенсуса, и, наконец, помогать подчинённым самореализоваться, мотивируя их, эмоционально вовлекая в работу. И он не справится с этим, если не научится смотреть на любую проблему с точки зрения других людей. Во-вторых, лидер должен уметь убеждать, доносить своё видение, мысли, систему ценностей. В-третьих, уметь организовать исполнение принятых решений. Для этого требуется расставлять приоритеты, делегировать полномочия подчиненным и побуждать их делать больше своих непосредственных обязанностей. Всё это необходимо для реализации любых эффективных начинаний.

Еще можно выделить такие качества лидера, как:

Чувство перспективы - видение того, к чему нужно стремиться, в каком направлении двигаться и как достичь цели. Выстраивание организации, поиск и развитие талантливых сотрудников, благодаря которым возможно движение вперёд.

Страстность - одержимость своей целью, эмоциональная вовлечённость, эмпатия. Лидеры убеждены в правильности собственных действий и способны заражать этой убеждённостью и одержимостью своих сотрудников.

Убедительность - умение добиться своего, воздействовать на людей и находить единственное верное соотношение между приказами и убеждениями. Лидерство, основанное на мотивировании сотрудников и стимулировании инициативы снизу, как правило, оказывает более длительный положительный эффект. Принцип вовлечения в принятие решение сотрудников разных уровней - неотъемлемая часть корпоративной философии. Не бывает лидеров без последователей, люди идут за лидером потому, что верят в него и разделяют его взгляды, и миссия лидера - указать цель, вовлечь людей в работу и помочь им добиться успеха.

Настойчивость - никогда не сдаваться, в случае неудачи всегда предпринимать новые попытки. Без настойчивости невозможно преодолеть внутреннее сопротивление, преломить сложившиеся неэффективные традиции и заручиться поддержкой ключевых менеджеров и сотрудников в условиях изменений.

Чтобы создать эффективную корпоративную культуру во всей организации, для начала необходимо правильно выстроить отношения на уровне топ - менеджмента, так как именно руководители высшего звена, станут первыми носителями корпоративной культуры, примерами для других служащих. Главная задача топ - менеджмента заключается в том, что работа здесь должна быть командной, то есть совместной. Командная работа имеет одно из определяющих значений для успеха организации.

Эффективнее всего сможет работать та компания, в которой руководители всех звеньев будут реализовывать новые идеи, для бизнеса и контролировать текущую деятельность. В этом случае ей удастся развивать инновации, учитывая интересы своих служащих и современную ситуацию.

Культура организации является той средой, в которой происходит процесс трудовой жизнедеятельности персонала и по законам которой он развивается. Важнейшие характеристики корпоративной культуры определяют нормы и ценности, законы и традиции, составляющие основу функционирования и развития персонала. С другой стороны, люди являются не только носителями, но и активными творцами культуры, изменяя и совершенствуя её основные характеристики и параметры. В современной организации этот процесс осуществляется планомерно на основе выбранных стратегий и методов управления человеческими ресурсами. Следовательно, существует тесная двусторонняя взаимообусловленность корпоративной культуры компании и системы управления человеческими ресурсами. Для успешного функционирования организации и осуществления эффективного управления в ней, необходимо огромное внимание уделять развитию персонала.

Проблема развития управленческих качеств в сотрудниках не сводится к развитию отдельных избранных личностей. Так как эти качества могут проявляться на любом уровне организации необходимо много внимания уделять развитию их у менеджеров среднего и низшего звена, поскольку компании понимают, что успех на самом деле зависит от лидерского потенциала в самом широком смысле. Ведь сформировать собственную точку зрения, предложить улучшение, вовлечь в работу других и добиться реализации намеченного могут и должны не только топ-менеджеры, но и рядовые работники.

Нужно понять, какие управленческие и лидерские качества необходимо развивать, как перестроить систему развития персонала, культуру компании в целом, чтобы вовремя выявить будущих лидеров, воспитывать их, продвигать по служебной лестнице и удерживать в компании. Самые успешные международные компании славятся умением развивать людей на всех уровнях организации и превращать их в лидеров. Это становится возможным благодаря особой культуре управления, нацеленной на развитие и продвижение талантливых сотрудников.

В таких компаниях нет места диктаторам, наоборот, они стараются создать атмосферу доверия между руководителями и подчинёнными.

Сделать это непросто, и выстраивать такие отношения нужно с самого начала - когда происходит найм людей в компанию. Необходимо точно знать, чего вы ждёте от потенциального сотрудника. При выборе учитываются образование кандидатов, их эрудиция, профессиональный опыт и способность руководить людьми. Также необходимо оценить их воображение, умение анализировать, отношение к людям, инициативность и энергичность. Тут необходимо обратить внимание на следующее, во-первых, человек с хорошим характером заслуживает доверия, во-вторых, нужны люди, которые умеют работать в команде.

На следующем этапе большое внимание уделяется развитию сотрудников. По тому, как подходит компания к подготовке и обучению персонала, можно судить о её шансах стать компанией лидерского типа. Под подготовкой понимается развитие навыков, необходимых для решения конкретных задач компании, а под обучением - обретение новых знаний, необходимых для развития компании в целом и каждого её работника по отдельности.

Часто считается, что обучение работников - задача отделов по работе с персоналом. Руководителям некогда выполнять функции наставников и учителей. На самом деле, именно менеджер отвечает за профессиональное развитие своих непосредственных подчинённых. Руководитель должен показывать пример, активно участвуя в повседневной деятельности команды, выдвигать идеи и помогать подчинённым добиваться поставленных целей. Но основная роль поиска решения и его осуществления отводится рядовым работникам, они должны быть в состоянии самостоятельно решать возникающие проблемы. Такой подход убеждает работника в собственной значимости и укрепляет корпоративную культуру.

В последующем, для укрепления командного духа полезно проводить ротацию кадров. В этом случае сотрудники не отстают друг от друга профессионально и приобретают различные навыки. Это предотвратит монотонность работы и сделает организацию более гибкой - поскольку при необходимости сотрудника можно перевести из одной команды в другую. Для этих целей могут организовываться обучающие программы и различные тренинги - важно дать понять работнику, что организация заботится о нём, заинтересована в его профессиональном и личном росте.

Существует много различных способов дать сотруднику почувствовать заботу компании. Например, иногда людям важно знать, что в случае семейных проблем, работодатель пойдёт им навстречу. Когда возникает так называемый конфликт между работой и личной жизнью, успешнее всего улаживают конфликты между работой и домом именно гибкие, а не жёсткие руководители, перераспределяя обязанности своих подчинённых, позволяя им переходить на сокращённую рабочую неделю.

Компании должны уделять серьёзное внимание здоровью всех своих сотрудников - от руководителей высшего звена до рядовых работников. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы условия труда в компании соответствовали принятым нормам безопасности. Если на предприятии редки случаи производственного травматизма, то не только сотрудники чувствуют себя уверенно, но и в общественном мнении в целом и в глазах потенциальных работников, репутация компании укрепляется.

Таким образом, можно сделать вывод, что корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на систему управления всей организацией, большую роль играет лидер организации, подробно была рассмотрена лидерская модель управления организацией, выявлены ее сильные стороны.