МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ДЕПАРТАМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ

КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА

Кафедра предпринимательства и бизнеса

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

По курсу: «Теория организации»

На тему: «Место и роль организации в управлении. Деловая стратегия и организационная культура»

Место и роль организации в управлении

Большинство исследований проявлений организации в управлении отражают традиционный подход к классификации и формализации их выражений, представления концепции взаимосвязи этих понятий. Такой подход получил научное обоснование, широкое распространение и адекватное восприятие. Его целью является теоретическое выяснение сущности и содержания формирования и развития их взаимосвязи и предложение конкретных форм и процедур их практического взаимодействия.

Несмотря на то, что эта задача уже не раз ставилась и обсуждалась в целом ряде научных исследований, ее концептуальное разрешение с позиций разработки универсальной концепции организации нуждается в целенаправленном и комплексном обосновании и представлении. Прежде всего, они должны дать ответ на вопросы о примате, первичности и производности, месте и роли, формах, системах, механизме и процедурах взаимодействия этих понятий.

С одной стороны, применение этих понятий в процессах и системах современного управления устоялось и характеризуется пусть и широким, но достаточно формализованным спектром использования. Чаще всего исходят из того, что организация и управление — это процессы той или иной практической деятельности, осуществляемые, как правило, в рамках и по поводу конкретной организации как социальной системы. Вместе с тем организация и управление осуществляются и в отношении других конкретных процессов, обеспечивая более эффективное достижение ставящихся перед ними целей формирования, функционирования и развития. Наконец, достаточно привычно понимание механизма кооперации организации или управления, отражающее конструкцию взаимодействия составляющих, алгоритм или процедуру осуществления конкретного процесса.

С другой стороны, как уже отмечалось выше, организация прежде и чаще всего воспринимается как система наряду с тем, что в теории и практике управления достаточно привычно употребление словосочетания «система управления».

Сравнение системных представлений этих двух понятий неизбежно приводит к выводу о первичности системы организации и вторичности системы управления ею Такое сравнение наиболее эффективно обосновывается по аналогии с проведенным в рамках исследования генезиса выяснением вопроса о примате организации. Подобный подход позволяет убедиться в справедливости утверждения о примате системы организации над системой управления. Это проявляется в том, что далеко не каждая организация как система создается и рассматривается в условиях осуществления и восприятия целенаправленного воздействия, но в основе любого управления лежит организация как взаимосвязь составляющих. Организация, как это не раз показывалось исследованиями, проявляется и в тех сферах и формах, в которых собственно управление как целенаправленное воздействие субъекта на объект просто отсутствует. Все это убедительно доказывает, что примат организации над управлением является основным объективным условием их возникновения, становления и развития. Это ясно видно из следующего сравнения

Таблица 1. Сопоставление проявлений организации и управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сферы и формы проявления | организации | управления |
| Объективный материальный процесс | время | - |
| Объективная материальная система | продукт | - |
| Смешанный процесс | производство | руководство |
| Смешанная система | социум | демократия |
| Субъективный интеллектуальный процесс | Мышление | Творчество |
| Субъективная интеллектуальная система | Представления | вера |

В проведенном сравнении проявление управления в форме интеллектуального процесса или созданной в результате его системы отражает способность индивидуумов настолько владеть ресурсами собственного сознания, что их мобилизация может осуществляться целенаправленно. Причем такие процессы или системы, проявляющиеся, например, в гениальных научных открытиях, могут не иметь непосредственных материальных прообразов или ассоциаций и восприниматься в качестве озарения или предвидения. Подобные феномены исследованы недостаточно, но важно само их существование как формы возможного проявления интеллектуального процесса или системы управления им.

Понятно, что отнесение таких проявлений управления к чисто интеллектуальным явлениям достаточно условно уже потому, что они происходят в сознании вполне реального, имеющего материальное выражение индивидуума как субъекта управления и носителя потенциала мышления. Но этот допуск не является принципиальным, поскольку не меняет общего представления о том, что проявления организации шире и многообразнее проявлений управления. Вместе с тем такой подход позволяет контрастнее отразить идеалистические представления о формировании и развитии мироздания, что является одним из начальных условий разработки парадигмы организации.

Активное совершенствование и развитие теории и практики управления в рыночных условиях, становление сущности и формирование содержания национального управления обусловливают необходимость определения места и роли организации как процесса, системы, механизма в такой актуальнейшей области знаний и сфере практической деятельности, как управление. С этих позиций применение различных вариантов сочетаний понятий организации и управления приобретает расширительный характер, многократно преобразовываясь и переплетаясь при использовании применительно к самым разнообразным процессам или системам. Необходимость выяснения сущности соотношения, понятий организации и управления в социально-экономической сфере обусловлено еще и тем, что разработка и применение их сочетания раскрывает целый спектр теоретических и практических конфигураций, определяющих достаточно значимые и самостоятельные области знаний и сферы практической деятельности. Их состав и содержание постоянно развиваются и дополняются. Благодаря этому происходит становление самостоятельного научно-практического направления формирования разнообразных вариантов такого сочетания, среди которых уже сегодня можно выделить следующие

Таблица 2. Сферы взаимодействия организации и управления

|  |  |
| --- | --- |
| Область знаний | Сфера деятельности |
| Теория организации | Организация деятельности |
| Теория управления | Организация системы управления |
| Основы менеджмента | Практический менеджмент |
| Управление организацией | Управление предприятием |
| Организация управления | Организация управления производством |
| Организационное поведение | Управление персоналом |
| Организационные изменения | Совершенствование управления |
| Управление проектом | Организация развития |

Простое сравнение и сопоставление приведенных в данной таблице наименований научных дисциплин и сфер практической деятельности указывают на определенную преемственность позиционирования и формирования их содержания.

Здесь же с новых позиций необходимо выделить тенденцию формирования исключительно широкого спектра самых разнообразных сочетаний организации и управления в названиях научных дисциплин и сфер практической деятельности.

Вместе с тем, как в теоретическом, так и в практическом использовании выделяется тесное сочетание, взаимодействие и даже переплетение процессуального восприятия и применения понятий организации и управления. Это отражается в стремлении индивидуума, группы, подразделения, команды организовать какой-либо процесс, уже предполагающий то или иное их участие в управлении им. Содержание такой деятельности, раскрываемое и исследуемое дисциплиной «организация управления», отражает внутренние основы, системы и механизмы организации разработки и осуществления целенаправленного воздействия. Они в значительной степени предопределяют управленческие ресурсы функционирования и развития организации, что раскрывает новые аспекты их взаимодействия. Вместе с тем любой организованный и осуществляющийся процесс является содержанием или результатом целенаправленного воздействия какого-либо субъекта на объект, то есть управления процессом его организации, также выделяемого и исследуемого в качестве самостоятельной области знаний. В нем разрабатывается и реализуется процессуальный подход к построению и осуществлению эффективной модели управления функционированием и развитием современной организации.

Осуществление процесса управления невозможно не только без процесса его организации, но и без определенным образом организованной системы. Это обусловливает объектный подход к исследованию построения и развития организации, осуществляемого современной теорией организаций. В последнее время формируется целый комплекс научных направлений и дисциплин, расширяющих представления о взаимосвязи организации и управления, различных модификациях их соотношения и использования. Таким образом, в области сочетания, пересечения и взаимодействия понятий организации и управления активно формируется и развивается достаточно широкая и развернутая совокупность сфер приложения теоретических и практических интересов общества. Проведенный в этой главе анализ данной области теоретических знаний, сопоставление известных и рассмотренных положений вскрывают генетически сложную, процессуально-системную взаимосвязь понятий организации и управления, выявление и исследование которой объективно возвращается к необходимости разрешения вопроса о примате на новом уровне понимания взаимодействия этих понятий. Определение понятия управления как целенаправленного воздействия субъекта на объект уже указывает на приоритет наличия или осуществления определенной организации. Он проявляется как в выделении и построении конкретной иерархии непосредственных участников взаимодействия в виде системы взаимосвязи субъекта и объекта, так и в содержании и характеристике целенаправленности и определенности самого процесса воздействия. Наличие определенной цели на момент разработки и осуществления управленческого воздействия предполагает проведение предварительного процесса организации целеполагания, который в частном случае может непосредственно не входить в управление данным объектом. Более того, для нижних уровней управления подавляющее большинство целей изначально делегируется по иерархии, обусловливая насыщение содержания их деятельности функцией непосредственной организации выполнения.

Необходимо также помнить о том, что результатом воздействия является изменение состояния объекта, то есть корректировка, развитие его реальной организации, которая в том или ином виде уже имелась до осуществления управления. То есть управление в данном случае представляет собой не что иное, как путь от старой модели организации к новой. Недостатки и слабости сложившейся организации, ее неадекватность решаемым задачам становятся основной причиной воздействия, а пути их преодоления — его содержанием. Это последовательно отражает и хронологически обосновывает представление первичности процесса и системы организации как аргументов производной от них функции управления. Вместе с тем наличие организации как системы также является необходимым предварительным условием для построения и осуществления процесса управления. Как уже отмечалось выше, это отражается в структуризации системы управления, функциональной специализации ее составляющих, построении соответствующих систем и процедур осуществления реальной иерархии и ответственности. Конкретная организация может создаваться не только и не столько для эффективного управления, но и с другими целями. Это особенно свойственно рыночным моделям коммуникационной организации, где основной задачей становится обеспечение равенства прав и возможностей свободного участия, например, в коммутационной деятельности. Но это означает, что на каком-то этапе или на протяжении всего периода функционирования такая организация не нуждается в изменении, а значит и в целенаправленном воздействии. Проявлением такой организации стали современные информационные, биржевые, брокерские, клиринговые и другие рыночные структуры, которые обеспечивают доступ к взаимодействию равноправных экономических партнеров на заранее декларируемых, внятных, прозрачных и гарантированных принципах. Такая «либеральная» организация должна целенаправленно строиться и использоваться как среда свободной реализации интересов участников. Показательным примером такого проявления является Интернет, представляющий совершенную и постоянно развивающуюся глобальную организацию, обеспечивающую реализацию прав участников на информацию. Таким образом, в социально-экономической сфере вполне убедительным представляется приведенное обоснование примата понятия организации по сравнению и во взаимосвязи с определением, проявлением и применением понятия управления. Выделенный приоритет устанавливает общую методику дальнейших исследований, позволяет подробно и комплексно проанализировать место и роль организации в управлении, выявить состав и содержание складывающихся зависимостей, конкретные формы их взаимосвязи и взаимодействия.

Конструктивный анализ содержания взаимосвязей рассматриваемых понятий, исходя из примата организации, должен отразить то или иное ее проявление в конкретном управлении. Это позволит не только выделить наиболее широкий спектр таких проявлений, но и выявить формирование взаимосвязи и преемственности между ними, отражающей перспективы развития такого взаимодействия в современных системах управления. Основой проведения такого анализа может стать системная структуризация отражения форм проявления организации в управлении. Такая классификация позволит раскрыть сложную систему проявлений разнообразных ролей, выполняемых организацией в процессе разработки, представления, применения теории и осуществления практики современного управления. Она проецируется на последовательно двухмерно развивающееся представление организации, с одной стороны, в качестве методической основы формирования, применения и развития систем принципов, функций и методов управления, а с другой — в качестве формы отражения субъектов, объектов и их структуры, процесса и процедуры управления. Причем если организационная основа характеризует, прежде всего, теоретическое применение организации, то форма выражения в большей мере раскрывает ее практическую реализацию. Последовательно примененный двухмерный подход к построению модели соотношения исследуемых понятий позволяет раскрыть и представить весь спектр реализации проявлений организации в теории и практике управления. Он позиционируется на основе параллельно осуществляемого выявления теоретического значения и представления реальных форм выражения тех или иных соотношений организации и управления. Это позволяет достаточно обоснованно и развернуто представить один из вариантов структуризации проявлений организации в управлении (таблица 1). Трансформация примененного в данной модели подхода в трехмерном измерении позволяет формировать и сравнивать конфигурации таких соотношений по ряду разнообразных объектов исследований и на этой основе осуществлять тиражирование и адаптацию эффективных моделей организации непосредственно, при их практической апробации, внедрении и использовании в конкретных условиях реально функционирующих предприятий. Подобный подход включает доработку и внедрение реализованной ранее модели организации на основе технического задания нового заказчика, ее адаптацию и применение с определенными целями и в конкретных условиях.

Выполнение хоздоговорных научно-исследовательских работ Проведенный выше анализ, основанный на применении матричной модели конфигурации соотношения организации и управления, носит открытый характер и может развиваться не только в уже обозначенных, но и в новых, необходимых в теории и практике, измерениях. Более того, он предлагает ученым и менеджерам использовать свой потенциал для построения применения более полных, универсальных и эффективных вариантов сочетания и взаимодействия этих понятий. Так, проявление основополагающего значения и практической роли применения организации в управлении, прежде всего, определяется системой принципов, закладывающей базовые правила, нормы, рекомендации по разработке и реализации целенаправленного воздействия.

В качестве организационных основ и программных установок система принципов управления последовательно объединяет и целенаправленно использует в рамках осуществления комплексного воздействия:

• правила формирования объектов и субъектов управления в качестве элементов системы единой организации;

• формы отражения строения их внутренних взаимосвязей в виде организационной структуры управления;

• порядок организации построения процесса управления в виде последовательностей, циклов и т. д.;

• основные процедуры построения и осуществления системы управления организацией. Это позволяет сформировать комплекс определяющих организационных параметров и характеристик построения и осуществления штатного процесса управления в обычных условиях. Вместе с тем на этих же организационных основах корректируется, адаптируется и применяется оперативное управление внештатным развитием ситуации, что позволяет при его достаточно частом повторении закреплять отработанные механизмы, органично модернизировать и применять действующую систему принципов. Наработанные процедуры унифицируются и систематизируются в качестве проектируемых и адаптируемых разработок организации управления различными объектами, например, при внедрении автоматизированных систем управления технологическими процессами. Организация построения и эксплуатации таких систем основывается на построении стандартных и типовых процедур, что позволяет широко тиражировать и адаптировать ее в конкретных условиях. Эта основа обусловливает необходимость разработки и применения соответствующей системы организации управления таким процессом и т. д.

Наиболее полное и всестороннее воплощение получает организация в виде обоснования, разработки и реализации функционального наполнения теоретического представления построения и осуществления управленческого воздействия. Здесь функциональное разделение управления на обособленные виды деятельности с целью их последующей кооперации на основе специализации исполнения предполагает последовательное построение и осуществление достаточно сложной организации.

Более полное представление спектра функциональных проявлений организации в управлении необходимо увязать с конкретными процессами и системами, отразив условия их формирования, специфику функционирования и развития. Собственно организация обеспечивает при этом последовательное и эффективное объединение всех этих составляющих в единый процесс управления, что позволяет детально специализировать и существенно обогатить состав и содержание функционального проявления организации в реальных процессах и системах управления.

Оптимальное разделение, специализация и распределение функций управления сами по себе уже предполагают разработку и осуществление дальнейших инноваций в организации. Это проявляется в решении такой ключевой задачи организации, как объединение функций в целенаправленный процесс. Его проектирование, построение и осуществление реализуются широким спектром разнообразных приемов конкретной организации, состав которых формализуется и классифицируется в ходе разработки, внедрения и сопровождения применения системы самоорганизации.

Особое место организация как основа, подход, процедура построения и осуществления занимает в формировании, освоении, применении и развитии состава и содержания эффективной системы методов разработки и реализации содержания управленческого воздействия. Об этом свидетельствует обоснование, выделение и развитие в большинстве самых распространенных теоретических и практических классификаций организационных, организационно - стабилизирующих и организационно - распорядительных методов, являющихся основным инструментом построения и функционирования систем и способом осуществления процессов управления. Примеры осуществления организационного подхода к обоснованию и выделению принципов, функций и других составляющих управления свидетельствуют об эффективности его применения в процессе обоснования и представления конкретного содержания управления. Организационный подход, заложенный в основу выделения, формулирования и понимания сущности метода, во многом предопределяет и его дефиниции.

**Закон развития**

Развитие – это необратимое, направленное, закономерное изменение материи и сознания. Две формы развития – **эволюционное** (постепенные количественные и качественные изменения, изменение сознания сочетается с изменением материи) и **революционное** (скачкообразный неосознанный переход от одного состояния материи к другому, либо скачкообразным изменением сознания без соответствующего изменения базиса). Выделяют также прогрессивное и регрессивное развитие.

Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.)

- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.)

- потребности и интересы человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.)

-старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии)

- изменение экологии

- технический прогресс

- глобальное состояние мировой цивилизации

Закон развития: каждая материал система стремиться достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

Закон развития опирается на принципы:

1. инерции – изменение потенциала (суммы ресурсов) системы начинается спустя некоторое время после начала воздействий изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

2. эластичности – скорость изменения потенциала зависит от самого потенциала. На практике эластичность системы оценивают в сравнении с другими системами исходя из статистических данных или классификаций. В чем состоит значение эластичности. Например, для организации обладающей высокой эластичностью: при резком долговременном уменьшении спроса на продукцию работники в короткие сроки освоили и стали выпускать новую продукцию, пользующуюся большим спросом;

3. непрерывности - процесс изменения потенциала системы идет непрерывно, меняются лишь скорость и знак изменения;

4. Стабилизации - система стремится к стабилизации диапазона изменения потенциала системы. Этот принцип основан на известной потребности человека и общества к стабильности;

Успешное развитие и рост организации могут привести к синдрому большого бизнеса, который характеризуют следующие признаки:

- крайне централизованный и разбухший аппарат управления;

- всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия повседневных решений;

- рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений;

- передача решений и ответственности из одного отдела в другой.

Снять синдром большого бизнеса позволяют методы регрессивного развития путем движения назад к более простым структурам

Бизнес-план - это основа эффективной реализации закона развития. Он является правопреемником известного среди многих поколений экономистов бывшего СССР промфинтехплана (промышленно-финансового технологического плана). Бизнес-план – это соединение фоновой (пояснительной) информации со строгой системой расчетов промфинтехплана. Он рассчитан на широкий круг специалистов, каждый из которых найдет в нем интересующую его информацию.

**Деловая стратегия** представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Она концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса.   
Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке. Для достижения этой цели деловая стратегия разрабатывается по следующим основным направлениям:

* реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
* разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
* объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
* решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.
* Разработка деловой стратегии, дающей прочное *конкурентное преимущество,* имеет три составляющих:
* решение вопроса о том, где фирма имеет наибольшие шансы выиграть конкурентную борьбу;
* разработка таких характеристик предлагаемой продукции, которые способны привлечь покупателя и выделить компанию из среды других конкурентов;
* нейтрализация конкурентных мер противников.

Тремя основными *конкурентными подходами* являются:

* стремление стать производителем с низкими издержками (тем самым стремиться получить конкурентное преимущество, основанное на издержках);
* достижение дифференциации, основанной на таких преимуществах, как качество, показатели работы, обслуживание, стиль, технологическое преимущество, необычно высокая ценность;
* концентрация внимания на небольшой нише на рынке путем более качественного выполнения работы по сравнению с конкурентами и удовлетворения специфических потребностей покупателей. Процесс разработки деловой стратегии включает:
* определение корпоративной миссии;
* конкретизацию видения корпорации и постановку целей;
* формулирование и реализацию стратегии, направленной на их достижение. Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное функциональное направление. Искусство разработки стратегии состоит в том, чтобы результаты мыслительной работы воплотились в конкретные действия, которые на этапе реализации замыслов позволили бы добиться высокой эффективности.

За разработкой стратегии следует фаза организационного развития, в рамках которой принимаются меры, направленные на то, чтобы улучшить положение дел в организации, повысить ее конкурентоспособность и готовность к дальнейшему развитию.

**Организационная культура** - это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы (Майкл Армстронг);

организационная культура - совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам (Эдгар Шейн);

- *организационная культура* - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (О.С. Виханский и А.И. Наумов);

- *организационная культура* - социально-экономическое пространство, являющееся частью социального пространства общества, расположенной внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обусловливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления данной компанией.

**Основные характеристики организационной культуры:**

1. Организационная культура – совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.
2. В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентаций (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).
3. Наиболее значимыми элементами культуры признаются: ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.
4. Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.
5. В основе большинства трактовок лежит понимание культуры в широком смысле слова.

**Корпоративная культура -** система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (А.В.Спивак).

Понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Ведь не всякая организация – корпорация. То есть, *понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура».*

**Функции организационной культуры:**

* познавательная;
* ценностеобразующая;
* коммуникационная;
* нормативно-регулирующая;
* мотивирующая;
* инновационная;
* стабилизационная.

**Свойства организационной культуры:**

* динамичность;
* системность;
* структурированность составляющих элементов;
* относительность;
* неоднородность (присутствие контркультуры и субкультур);
* разделяемость;
* адаптивность.

**Методы изучения организационной культуры компании (стратегии изучения):**

1. *холистическая стратегия* - полевые методы изучения ситуации путем реального погружения в нее;
2. *метафорическая стратегия* (языковая) стратегия – стратегия, предполагающая изучение документально-языкового арсенала общения и коммуникаций сотрудников, их героев и антигероев компании;
3. *количественная стратегия* предполагает использование опросов, анкетирования, интервьюирования и других методов, дающих количественную оценку конкретным проявлениям культуры.

**Субкультура -** локальная культура, отражающая дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п.

**Контркультура** – локальная культура, отвергающая общую культуру, находящаяся в оппозиции к ней либо к определенным ее элементам.

**Важнейшие типологии организационных культур:**

*1) Типология Р. Рюттингера*

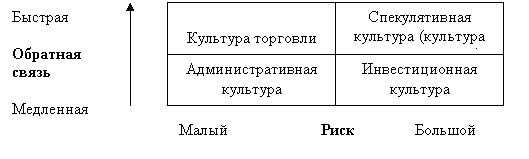


Рисунок 1. Схема специфических отраслевых культур Р. Рюттингера

*2)* *Типология Майка Бурке*, основанная на особенностях взаимодействия организации с внешней средой, ее размеров, структуры, мотивации персонала.

1. Культура «оранжереи»
2. «Собиратели колосков»
3. Культура «огорода»
4. Культура «французского сада»
5. Культура «крупных плантаций»
6. Культура «лианы»
7. Модель «косяка рыб»
8. Культура «кочующей орхидеи»

*3)* *Типология в зависимости от того, на что в первую очередь ориентируется культура:* «Культура власти», «Ролевая культура», «Культура задачи»

«Культура личности»

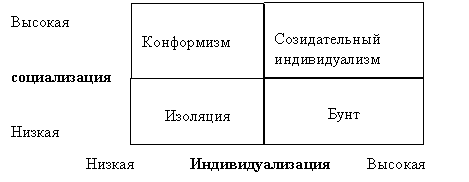


Рис. 2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей различных организационных культур по К. Камерону и Р. Куину

**Клановая культура**

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и возможно даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Иерархическая культура**

**Рыночная культура**

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

**Миссия** - обобщающая идея, на которую равняются все структурные составляющие организационной культуры. Миссия организации формулирует её главное предназначение в обществе, ту основную существенную причину, которая раскрывает смысл функционирования организации и в которой проявляются ее мировоззрение, философия и специфика. Это та определяющая идея, которая, с одной стороны, делает организацию частицей мирового хозяйства, имеющей свое важное предназначение и, следовательно, востребованной для этого хозяйства, а с другой – это индивидуальная причина, по которой существует именно эта, а не другая организация.

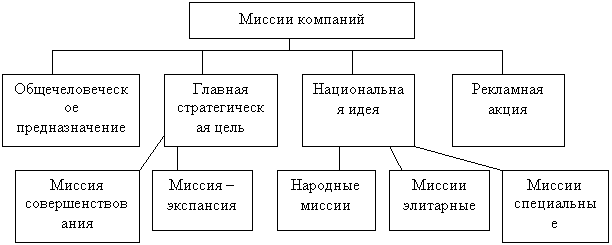


Рис. 3. Миссии компаний

**Ценности** – это относительно устойчивое и социально обусловленное избирательное отношение личности к материальным, социальным и духовным благам, это набор стандартов и критериев, которым мы следуем в жизни.

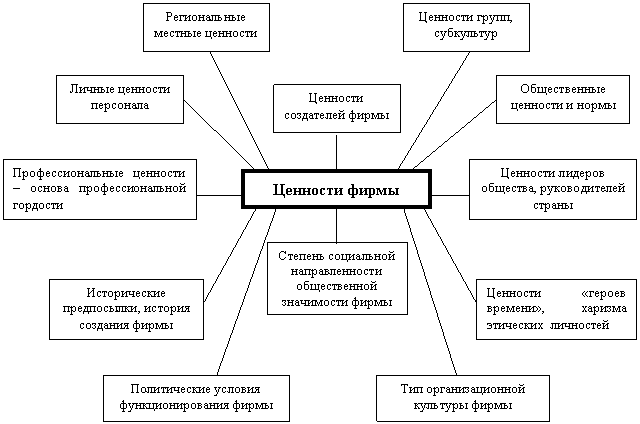


Рис. 4. Факторы, влияющие на ценности фирмы

**Требования к постановке целей компании:**

1. цели должны идти в развитие миссии, высшего предназначения данного предприятия, цели не должны противоречить миссии или ставить ее под сомнение;
2. цели не должны быть взаимоисключающими, противоречивыми, вызывающими состояние стрессов и фрустраций у работников компании;
3. цели должны быть понятными и достижимыми;
4. строго продуманной должна быть иерархическая соподчиненность целей, построено так называемое «дерево целей»;
5. одним из установленных эффектов целенаправленного поведения является влияние трудности цели на ее исполнение;
6. цель должна быть специфичной, отражающей степень четкости, определенности поставленной задачи;
7. в компании должна быть соподчиненность целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих;
8. цели должны быть поддерживаемы и контролируемы организацией.

**Организационный климат -** общее ощущение единства и взаимопонимания, создающегося и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящими, в том числе, и от стиля руководства организации.

**Имидж** **в широком смысле** – это распространенное представление, создаваемое мнением социальной или рабочей группы, демографического слоя, персоналом организации о характере и особенностях определенного объекта, например организации. **В узком смысле,** **имидж –** целенаправленно сформулированный образ, который с помощью ассоциаций наделяет объект (товар, личность, предприятие) дополнительными ценностями, благодаря чему способствует более позитивному и эмоциональному его восприятию. Основу формирования имиджа составляют результаты деятельности организации, а также средства рекламы, массовой информации и коммуникации, развитие общественных связей – паблик-рилейшнз и т.п.

**Имидж организации** представляет собой ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Это своего рода лицо фирмы в «зеркале общественного мнения», т.е. сформулированное представление аудитории о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующее успешному дальнейшему развитию.

**Виды имиджа:**

**-** *внутренний имидж* **–** образ фирмы, который существует в сознании сотрудников;

- *внешний имидж* – образ фирмы в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, то есть людей, не входящих в число сотрудников.

**Список литературы**

1. Смирнов В.А. «Теория организации» Уч. пособие 2003. 248 С.

2. Румянцева З.П.»Общее управление организацией»: Теория и практика: учебник для вузов 2001 г.

3. Латфуллин Г.Р., Райченко «Теория организации»: Учебник для вузов. СПб: Питер, 2003. 400 С.

4. К.Камерон, Р. Куин «Диагностика и изменение организационной культуры/ пер. с англ. Под ред. И.В. Андреевой-СПб: Питер, 2001 г. 320 С.

5. Спивак В.А. «Управление персоналом для менеджеров. 2006. 624 С.

6. Р. Рюттенгер «Культура предпринимательства» М., 1992 г.