**Оглавление**

Введение

1. Сущность организационной культуры

1.1 Понятие «Организационная культура»

1.2 Структура организационной культуры

1.3 Функции и типы организационной культуры

1. Организационная культура в организации

2.1 Формирование корпоративной культуры

2.2 Как познает организационную культуру сотрудник фирмы

2.3 Управление организационной культурой

3. Совершенствование организационной культуры

3.1 Причины изменения организационной культуры

3.2 Пути улучшения организационной культуры

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

## Каждая организация стоит перед необходимостью формирования собственного облика - определения своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, цивилизованных правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации фирмы в деловом мире. Все это, именуемое организационной культурой, является задачей, без решения которой нельзя добиться эффективной работы компании[[1]](#footnote-1).

Данная курсовая работа посвящена теме -влияния организационной культуры на поведение сотрудников фирмы. Сильная организационная культура, позволяет работникам идентифицировать себя с организацией, мотивирует их на достижение организационных целей, через осознание определенных (иногда негласных) норм и правил, упрощает процессы принятия решений, адаптацию в коллективе новых сотрудников, обеспечивает преемственность поколений.

Культура организации может быть ключевым фактором ее успеха или, наоборот, стать тормозом в ее развитии.

Актуальность данной темы состоит в том, что у менеджеров есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

Организация функционирует и развивается, как сложный организм. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды приспосабливаясь к изменениям, современная организация должна иметь способность формировать и накапливать потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и даст возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и развитием многочисленных элементов и подсистем организации. Этот "жизненный" потенциал деятельности организации обеспечивает организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации. Это обуславливает не только различие между организациями, но и определяет успех ее функционирования и выживания в конкурентной борьбе. В любой организации существует диалог между людьми, носителями организационной культуры, с одной стороны, и культуры, оказывающей влияние на поведение человека, с другой.

Существуют различные подходы к изучению организационной культуры, определению её структуры и места в системе социально-психологических и организационных феноменов. Теоретическим и практическим аспектам организационной культуры посвящены работы известных зарубежных и отечественных ученых. А. Кеннеди, К. Камерона, Р. Куинна, Д. Коула, А. Левина, Э. Шейна, С.К. Рощина, Т.О. Соломанидиной, В.А. Спивака, П.Н. Шихирева и др.

Большинство исследователей сходятся на том, что – организационная культура это результат взаимодействия множества факторов, таких как отраслевые особенности, цели, специфика управления, исторически сложившиеся стереотипы поведения.

Цель моей работы заключается в изучении влияния организационной культуры на поведение сотрудников фирмы.

В задачи моей работы входит:

1. Раскрыть смысл организационной культуры.
2. Выявить, как организационная культура влияет на организацию и поведение сотрудников.
3. Показать методы управления и совершенствования организационной культуры.

В первой главе я раскрываю понятие организационной культуры и привожу некоторые теории известных ученых, разработавших типологию культур.

Вторая глава посвящена формированию управления и методам передачи организационной культуры.

В третьей главе я рассматриваю причины изменения организационной культуры, а так же способы и инструменты, с помощью которых можно воздействовать на улучшение культуры организации.

**1. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

* 1. **Понятие «Организационная культура»**

Все организации независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и живут в определенной среде, носящей название - культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Первые упоминания о культуре восходят к античности, где она отождествлялась образованием. В эпоху возрождения под культурой (души, разума и проч.) понималось активное творческое начало в человеке, служившее основой его гармоничного возвышенного развития.

В современном смысле этот термин стал употреблять немецкий юрист историограф С. Пуфендорф (1632-1694 гг.)

*Организационная культура* — это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе достижения целей организации. Как отмечает В.А. Спивак, организационная культура — «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем и кем мы имеем дело на работе».

В первые о факте организационной культуры высказались1938г. Ч. Барнард, однако специально ею занялись только в1980-е гг. В США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

Сегодня культура организации, как уже отмечалось считается главным фактором ее конкурентно способности особенно если она согласована со стратегией.

В современной литературе, как и многие другие термины организационно-управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются очень узкие и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации[[2]](#footnote-2).

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организацииОрганизационная культура - это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации[[3]](#footnote-3).

Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, 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.

Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других – может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Третьим общим атрибутом термина организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работником через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается понимать организационную культуру следующим образом.

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 элементы передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения

«*Организационная культура*» воспринимается многими как система общего мнения, и эта характерная черта отличает одну организацию от другой. Существуют 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 предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 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 проявляется 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, жестикуляция варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

• внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

• что и как едят люди, привычки и 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 на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно, и т.п.);

• 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 предположений 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 и 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, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали;

• процесс развития работников 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; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек - машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

* 1. **Структура организационной культуры**

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, исследование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням[[4]](#footnote-4).

Согласно Шайну, познание организационной культуры начинается с первого, “поверхностного” или “символического”, уровня, включающего такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги и т.п., или всё то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека. На этом уровни вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других её уровней.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают её второй, “подповерхностный”, уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Второй уровень корпоративной культуры получил у Шайна название “организационная идеология”. Он особо подчёркивает здесь роль жизненного кредо лидера компании - создателя или преобразователя её культуры. Исследователи часто ограни­чиваются этим уровнем, так как на следующем возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, “глубинный”, уровень включает новые (“фундаментальные”) предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Среди этих принимаемых на веру скрытых предположений, направляющих поведение людей в организации, Шайн выделил отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационной культуры на объективную и субъективную.

*Субъективная организационная культура* включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части “символики” культуры: героев организации, мифы, истории об организации и её лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создаёт различия между схожими на вид организационными культурами.

*Объективную организационную культуру* обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объём пространства, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т.п. Всё это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

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

Важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Первая существует только на бумаге в виде годовых отчётов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура, может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей. В последнем случае это может закончиться острейшим конфликтом и в конечном итоге - полным крахом компании.

* 1. **Функции и типы организационной культуры**

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций:

* Охранная функция состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
* Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.
* Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
* Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников.
* Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, а мотивационная создает для этого необходимые стимулы. Известно, например, что великие цели пробуждают в людях активность, стремление к их достижению, самореализации.
* Наконец, культуре свойственна функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

Что касается типов организационной культуры, то, в литературе на сей счет существует несколько подходов.

Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстед выделил четыре параметра, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

* Индивидуализм/коллективизм;
* Дистанция власти;
* Стремление к избежанию неопределенности;
* Мужественность/женственность.

Названные параметры позволяют охарактеризовать любую организацию и выявить ведущий тип организационной культуры. На основе различного сочетания этих параметров автор провел культурное «картирование» организаций многих стран мира.

По параметрам *дистанция власти* и *индивидуализм /коллективизм* было выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры *низкая дистанция власти / индивидуализм.* В таких странах, как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает тип культуры *высокая дистанция / коллективизм.*

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы. Поскольку точка зрения Г. Хофстеда достаточно детально проанализирована в литературе в литературе, ограничимся сказанным.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди. Она менее известна, здесь выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. В качестве параметров выбраны *уровень риска* и *скорость получения обратной связи.* На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры.

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи.* Этот тип господствует в индустрии развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе. Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди называют культуру этого типа миром индивидуалистов, которые постоянно рискуют и получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет.
2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи.* Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит бал и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек. Этот тип культуры господствует в организациях по сбыту, в магазинах, в компаниях по вычислительной технике, предприятиях по массовой торговле потребительскими товарами, в страховых компаниях.
3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи.* Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительны процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают годы. Девизом здесь являются слова «делайте правильно», а не «действия любой ценой». Культура такого типа распространена в нефтяных и авиационных компаниях, архитектурных фирмах, на предприятиях коммунального хозяйства.
4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи.* Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредоточивать свое внимание на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется регистрации и подшивке документов, записям, записям и техническим усовершенствованиям. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь техническому совершенству в работе». Такой тип культуры характерен для организаций, занятых в страховом и банковском деле, финансовых услугах и правительственных организациях.[4]

Типология Р. Акоффа. Р. Акофф анализировал культуру организаций с точки зрения отношений власти. Он выделили два параметра: *степень работников к установлению целей в организации* и *степень привлечения к выборусредств достижения этих целей.* На основании сравнения этих параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.[П.2 и П.3]

* + - 1. *корпоративный тип культуры.* Он характеризуется нгизкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай – традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.
      2. *консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в институтах социальных и других услуг, лечебных и образовательных учреждениях.
      3. *«партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения их к выбору средств. Такой тип культуры аутентичен кооперативам и творческим союзам.
      4. *предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения персонала к выбору средств достижения целей. Отношения демократии. Этот тип культуры распространен в группах и организациях, управляемых по результатам и по целям.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1. знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения руководства, внешние события;
2. знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, совершенствования организационной культур.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации поведение и привычки.

Исследования показывают, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Признание организационной культуры как представления, одинаково воспринимаемого всеми членами организации, вовсе не означает, что внутри организации не существует каких-либо субкультур. Большинству современных крупных компаний присуща доминирующая культура и множество подкультур в ее рамках.

Доминирующая культура выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В доминирующую культуру входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Субкультуры получили распространение в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения). Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, присущую подразделению, которое занимается реализацией продукции. Филиалы крупных компаний, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру.

В целом любое подразделение в организации, которое отделено от выполнения ее основных производственных функций, имеет свое "лицо". Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, но модифицируются в зависимости от конкретной ситуации.

Если в организации не существует "доминирующей культуры, а только преобладают разрозненные субкультуры, то ее ценность невелика.

Подобно тому, как и в обществе в целом, в организации может существовать и контркультура, которая упорно отвергает то, чего хочет достигнуть организация. Среди таких контркультур можно выделить следующие виды:

а) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

б) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

в) оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной 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 о помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями в природе, конструкции и характере организации. В качестве наглядных примеров можно назвать всесильные в свое время советы трудовых коллективов, появляющиеся сейчас в ходе приватизации группы собственников контрольного пакета акций предприятия и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

По степени влияния выделяют несколько типов культур.

Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны. Но сами ценности и нормы при необходимости сознательно корректируются. Такая культура, не допускающая спонтанного влияния как извне, так и изнутри, является закрытой (закрытость культуры — это нежелание видеть недостатки, выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство). Закрытая культура подавляет персонал и становится решающим его моментом мотивации.

Слабая культура практически не содержит общеорганизационных ценностей и норм; у каждого элемента организации они — свои, причем, зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; широтой распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов.[[5]](#footnote-5)

1. **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1 Формирование организационной культуры**

Организационная культура складывается при формировании предприятия, учреждения. В момент создания и впервые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее выше руководство.

Именно поэтому нужно обратиться к важнейшему источнику формирования организационной культуры - основателям фирмы. Традиционно именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы (по Э. Шайну):

Первая – это внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции.

Вторая – это внутренняя интеграция*:* как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

* 1. Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).
  2. Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).
  3. Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).
  4. Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).
  5. Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах:

1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;

2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;

3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации.

Среди проблем внутренней интеграции можно отметит следующие:

1. Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации;
2. Определение значения используемого языка и концепций.
3. Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах).
4. Власть и статус (установление правил приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации).
5. Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).
6. Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий).
7. Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни)[[6]](#footnote-6).

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Особо выделим три фактора, которые играют определяющую роль в и поддержании организационной культуры:

1. отбор персонала;
2. деятельность высшего руководящего звена;
3. методы, которые помогают работникам адаптироваться к организационному окружению (социализация).

Рассмотрим их подробнее.

Отбор персонала преследует определенную цель - идентифицировать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необходимым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, которые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. На основе этой информации, если кандидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противоречии с ценностями организации, то он сам отказывается от дальнейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кандидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздействовать на ее ключевые ценности.

Социализация. Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники могут быть не знакомы с организационной культурой и вряд ли будут сразу ей соответствовать. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией.

Процесс вступления новых работников в организацию является критической стадией социализации. От нее будет зависеть успех организации и дальнейшая карьера работника.

**Итак, социализация проходит несколько ступеней.**

Предварительная стадия, когда сотрудник узнает о самой работе и организации до поступления на работу. Например, одной из основных задач школ бизнеса является адаптация будущих менеджеров к условиям ведения бизнеса на современных фирмах. В дальнейшем общие требования конкретизируются в процессе отбора при поступлении на конкретную фирму.

На стадии "столкновения" новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями.

На стадии "метаморфозы" происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней.

Деятельность руководящего звена сильно влияет на организационную культуру. Менеджеры среднего звена будут устанавливать основные правила и нормы поведения, основываясь на высказываниях руководителей и их реакции на различные ситуации. Перечень этих правил и норм далее опускается на более низкие уровни. Сотрудники организации узнают из них, какие формы поведения наиболее предпочтительны. Например, поощряется ли готовность пойти на риск? Как много свободы предоставлено сотрудникам в решении вопросов, связанных с их непосредственной работой? Какие требования предъявляются к внешнему виду? На каких критериях основана система вознаграждений?

В зависимости от успехов в прошлом руководители ставят перед собой все более далеко идущие цели. Честолюбивые устремления в процессе их реализации приводят к личностному росту. Они привыкли оценивать и быть оцененными по результатам.

задача руководителя - "заражать" своим оптимизмом окружающих.

Кроме того, успешные руководители придерживаются следующих общеизвестных житейских мудростей, к которым большое количество людей идет в течение многих лет:

принимайте людей такими, какие они есть;

всегда нужно смотреть вперед. На ошибках учатся, но не следует при каждой неудаче снова переживать "старые" ошибки;

нужно доверять другим, так как цена недоверия и постоянного подозрения оказывается слишком высокой;

нужно работать, а не обещать. Ценятся результаты, а не разговоры. Уважение оказывается по заслугам.

В достижении позитивного восприятия мира опрошенные руководители использовали следующие методы.

Концентрация на достижении успеха, а не на избегании неудач. Это равнозначно разнице между позитивной и негативной мотивацией. При позитивной мотивации человек работает ради достижения успеха; у него имеется цель, он предвкушает мгновения триумфа, когда он ее достигнет.

По-другому складывается ситуация при негативной мотивации: неудача со всеми ее последствиями стоит у человека перед глазами, увеличивается страх ошибиться, энергия направлена на то, чтобы избежать наказания. При решении стоящей перед ним задачи это - совершенно нежелательные и нервирующие осложнения.

Снисходительное отношение к ошибкам и поражениям. Неудачи анализируются в полном объеме и воспринимаются вполне серьезно и реально. На их примере учатся, а не рассматривают их в качестве конца света.

Работа путем вовлечения, а не принуждения. Даже не считая того, что подобный метод для всех намного приятнее, он также во всех отношениях намного полезнее остальных. Руководители стараются позитивно мотивировать всех своих сотрудников. На длительную перспективу вовлечение, а когда необходимо и воодушевление, оказывается эффективнее, чем принуждение, особенно если учесть, что принуждение связано с наказанием (иначе оно не было бы им).

организационный культура

**2.2 Как познает организационную культуру сотрудник фирмы**

Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них - истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.[[7]](#footnote-7)

***Истории и легенды.*** В одной из компании из уст в уста передавалась занимательная история о 22-летней сотруднице-супервайзере, бросившей вызов самому влиятельному представителю правления - Т.

В компании существовало правило, согласно которому сотрудникам, имеющим доступ на вход в охраняемую зону, необходимо иметь опознавательный значок и документы, удостоверяющие их личность. Однажды Т. со свитой направлялся в охраняемую зону. Супер-вайзером, охранявшим данную зону в этот день, была молодая женщина, о которой впоследствии ходили легенды. Выяснив, что у Ватсона и его сопровождения имеются только оранжевые значки, которые носят все сотрудники компании, а не зеленые, дающие право на вход в охраняемую зону, она не пропустила их, хотя прекрасно знала, какой репутацией и положением пользуется Т. в компании. Руководителю и группе его помощников пришлось вернуться за значками, дающими право на вход в охраняемую зону.

По дороге обратно все присутствовавшие при разговоре Ти молодого супервайзера сотрудники задавали себе вопрос: "Найдет ли поступок супервайзера поддержку влиятельного члена правления?" Ответ на этот вопрос был дан в сообщении, сделанном Т для всех сотрудников компании: "...независимо от того, какую работу ты выполняешь и какую должность в организации занимаешь, необходимо соблюдать установленные правила и порядки..."

Истории, подобные этой, существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т.д. Такие истории предопределяют связь между прошлым, настоящим и будущим и дают руководства, применимые для практического ведения дел.

Легенды отражают прежде всего историю и наследие предприятия. Так же как и лозунги, они передают унаследованные ценностные ориентации.

Р. Рюттингер проводит следующее разделение всех легенд по основным темам, лежащим в их основе.

*Босс тоже человек*. Эта тема раскрывается в легендах, в которых член высшего руководства попадает в житейскую ситуацию вместе с простым работником. Драматичность ситуации определяется разницей статусов героев легенды. Если босс своим поведением преодолевает иерархическую дистанцию (например, первый начинает разговор), то дальше он считается нормальным человеком. Немаловажен, конечно, смысл речи босса. Если же босс держится неприступно (например, не отвечает на приветствие), то у сотрудников сохраняются сомнения в его человеческих качествах.

Простой сотрудник становится членом высшего руководства. В легендах такого типа прямо перечисляются критерии, от которых зависит продвижение по службе. Как правило, подчеркивается, насколько продвижение зависит от результатов работы и способностей и насколько от формального образования и протекции. В зависимости от реального положения дел эти легенды передаются с восхищением или со злостью.

*Увольнение*. Увольнение всегда является драматическим событием. О нем можно рассказывать наиболее волнующие легенды, концентрируя внимание на причинах и обстоятельствах увольнения, что позволяет распознать стиль работы предприятия.

*Реакция шефа на ошибки*. Имеются два обычных финала: либо шеф прощает, либо нет. Однако бывает и промежуточный вариант: за совершенную ошибку работник наказывается, но, так как его действия привели в конечном счете к успеху, он одновременно поощряется.

*Последствия катастрофы*. Имеются в виду какие-либо чрезвычайные обстоятельства, как вызванные внешними силами (пожар, война и т.п.), так и ошибками сотрудников (провал плана по продажам и т.п.). Как правило, такие легенды очень красивы и героичны (например, как после второй мировой войны приходилось все создавать заново).

Некоторые события содержат материал для легенд, а некоторые – нет. Передаваемые между друзьями рассказы в скрытой форме отражают напряженность, возникающую при столкновении различных ценностных ориентации и принципиальных установок. Лежащее в основе легенды событие может рассматриваться с противоположных точек зрения, которые могут быть как желательными, так и нежелательными для предприятия. Иногда легенда снимает возникающую напряженность.

Легенды типа "Босс тоже человек" и "Простой сотрудник становится членом высшего руководства" отражают неравенство в статусе. В обществе, пропагандирующем равенство, иерархическая структура предприятия ведет к неприятному столкновению с неравенством. Через подобные легенды конфликт может быть разрешен; босс ведь тоже человек, а его статусу предшествовала личная отдача. Если же легенда заканчивается поражением сотрудника, то ощущение неравенства усиливается.

Легенды типа "Увольнение" и "Реакция шефа на ошибки" отражают индивидуальную неуверенность, вызванную способностью членов руководства изменять жизнь как отдельного человека, так и организации в целом. С одной стороны, чувство безопасности является обязательным условием хорошей работы многих людей. С другой стороны, организация должна сохранять право нарушать безопасность отдельного лица, если она хочет выжить в целом. Счастливый конец означает, что предприятие принимает во внимание потребность сотрудников в безопасности и старается ее удовлетворить; несчастливый конец показывает, что руководство предприятия озабочено в первую очередь своими интересами.

В легендах типа "Последствия катастрофы" выясняется, насколько предприятие готово к неожиданностям. Абсолютная готовность является иллюзией и невозможна. Позитивные версии укрепляют веру в то, что предприятие настолько сильно, что справится с любыми трудностями и найдет выход из создавшегося положения. Негативные версии усиливают ощущение бессилия и беспомощности и неверие в способность руководства эффективно действовать в экстремальных ситуациях.

В целом истории и легенды не только информируют о реальных жизненных ситуациях, но и могут служить своеобразным клапаном для снижения напряженности, а также вдохновлять сотрудников при условиях, когда требуется ликвидировать конфликт ценностей, не меняя при этом принципиальных условий (например, неравных отношений в системе властных полномочий).

**Ритуалы.** Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: "Какие поставленные цели наиболее существенны?" "Какие люди наиболее ценны для организации, а какие пока только приобретают вес?".

Одним из наиболее важных ритуалов косметической фирмы "Магу Кау" является проведение ежегодных встреч-награждений. Все приглашенные на праздник одеты в очаровательные вечерние туалеты, придающие мероприятию особый шик. Главный повод проведения таких мероприятий - награждение консультантов фирмы всевозможными ценными подарками. Это могут быть золотые и бриллиантовые броши, меховые манто и даже шикарные автомобили, в зависимости от объема продаж компании.

Данное шоу выступает в роли мотиватора, демонстрирующего выдающиеся результаты, которые достигнуты в сфере торговли.

В повседневной жизни предприятия ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, укреплять структуру предприятия, а с другой, в случае затушевывания истинного смысла совершаемых действий - ослаблять. В позитивных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие существенную роль в жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т.д.), должны продемонстрировать, в чем заключаются интересы предприятия, какие достижения особо награждаются и отмечаются. Одним словом, ритуалы служат средством наглядной демонстрации ценностных ориентации.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, называются инициирующими. Они должны четко продемонстрировать новому работнику, что в действительности ценится на фирме. Если дипломированному специалисту, окончившему элитарный университет, в первый день работы вручается веник и предлагается подмести помещение, то ему дают понять, что на фирме прежде всего ценится не формальное образование, а личное участие в делах. На многих предприятиях в сфере обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

В негативных случаях связь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. Тогда ритуалы превращаются в излишнюю и чопорную формальность, при помощи которой стараются "убить" время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

Типичным примером такого ритуала являются переговоры о заключении тарифных соглашений, особенно если им предшествовали выступления рабочих. Прийти к соглашению за несколько часов - значит уронить свой авторитет. Новое тарифное соглашение обычно подписывается глубокой ночью, так, чтобы представители профсоюза и работодателей появились перед телекамерами полностью измученными. Также и на предприятиях ритуалы зачастую превращаются в самоцель, никак не связанную с философией предприятия, становятся ненужным балластом в процессе реализации главных деятельностных установок.

Регулярное злоупотребление ритуалами начинается тогда, когда их используют для сокрытия реального положения дел (например, совещания с широким кругом приглашенных, изначально необходимые для совместного поиска решений). Дискуссия оказывается выражением одобрения, в возражениях никто не заинтересован, так как решение давно принято. Предпринимается попытка внушить присутствующим, что они принимали участие в принятии решения.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Однако необходимо постоянно проверять, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для повседневной реальности.

**Символы могущества компании**. Некоторые фирмы предоставляют своим сотрудникам корпоративные автомобили, часто оплачивают транспортные расходы и дают дотации на отдых сотрудникам и членам их семей. Состояние дел в компании, количество и качество корпоративных автомобилей, предоставленных в личное пользование сотрудников, наличие самолета в распоряжении компании - всего лишь несколько примеров, символизирующих корпоративное могущество.

Другие символы включают размер и расположение офисов, престижную меблировку, стиль одежды и презентабельность сотрудников. Такие материальные символы также олицетворяют могущество компании, положение каждого ее члена в ней и типы поведения, которые ожидаются от работника, а также что и как именно оценивается высшим менеджментом.

**Язык**. Многие организации и составляющие ее отделы используют свой уникальный язык для успешной реализации организационной культуры. Узнавая этот язык, вновь пришедшие сотрудники свидетельствуют свое признание культуры и тем самым поддерживают и сохраняют ее. Организациям также свойственно разрабатывать уникальные термины, описывающие оборудование, офисы, сотрудников, поставщиков, клиентов и продукцию, т.е. все то, что имеет непосредственное отношение к сфере деятельности организации. Новичков приобщают к жаргону, существующему в организации. Обычно по истечении б месяцев работы они могут свободно оперировать принятыми в организации терминами.

Общая терминология, или язык, соединяет людей в рамках единой организационной культуры. Язык как средство общения почти всегда играет решающую роль. При условии внимательного восприятия язык позволяет сделать выводы о культуре данного предприятия, причем по своей информативности он намного опережает другие средства передачи информации. По утверждению психолингвистов Р. Бандлера и Д. Гриндера, стоит ответить на определенный набор вопросов о языке на предприятии, чтобы получить довольно полную картину внутренней культуры. Они предлагают следующий набор вопросов: «Каким образом ведется разговор?»; «Какие понятия регулярно употребляются?»; «Какие повторяющиеся фразы используются?»; «О чем не говорится вслух?»; «В каких ситуациях проводятся обобщения?»; «Когда неправильно интерпретируется реальность, чего хотят этим достичь и чего избежать?».

В принципе этот список можно продолжать до бесконечности, главное - проанализировать ответы на эти вопросы, и тогда культура данной организации станет во многом ясной и объяснимой.

В целом невозможно представить себе анализ культуры предприятия без анализа языка этого предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, что общая культура организации и язык оказывают друг на друга взаимное влияние, так что язык может и должен стать не только средством анализа, но и инструментом формирования желаемой культуры.

**Символический менеджмент**. Под символическим менеджментом понимают акции, поведение, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, недвусмысленно объясняют суть дела, заявляют о новых приоритетах и расставляют акценты. Например, при вступлении на должность руководитель отдела еще до своей встречи с сотрудниками раздает список с приоритетными направлениями деятельности компании на ближайший год. Такой поступок ясно демонстрирует сущность планируемых перемен.

В мировой практике бизнеса существует опыт составления фирмами собственных кодексов чести, или кодексов делового поведения. Общим для большинства из них является принцип бережного отношения к чести собственной фирмы. Беречь честь фирмы, защищать и отстаивать ее интересы, нести ответственность за порочащие фирму действия - требования, которые в равной степени адресованы всем ее членам.

Отдельно остановимся на создании ***имиджа фирмы*** Понятие "имидж" означает образ, впечатление. Образ фирмы создают работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит ее успех и процветание. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа.

Однако в жизни довольно часто создатели фирмы не придают значения тем внешним атрибутам, которые прежде всего бросаются в глаза новому человеку, начинающему свое знакомство с фирмой. Имидж фирмы складывается из единства формы и содержания, профессионально-деловых, нравственных и эстетических характеристик. Именно их гармоничное сочетание делает стабильным доверие и уважение к фирме со стороны клиентов и партнеров, создает у них уверенность в надежности, деловитости и кредитоспособности фирмы, гарантирует ей длительный успех и процветание.

Трудно приобрести хорошую репутацию, на это уходят годы, а утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за пустяка: не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность в любой другой форме.

Культура бизнеса помогает сохранить преданность клиентов. По подсчетам специалистов, удержать старых клиентов в 5 раз дешевле, чем завоевать благосклонность новых. Именно поэтому вся фирма сверху донизу должна быть ориентирована на потребителя. В этих целях до инвестиций в основной капитал следует затратить немало денег, времени и сил на формирование культуры фирмы, подготовку ее работников.

Бессмысленно вкладывать огромные деньги в службу сбыта или пышную рекламную кампанию, если их с легкостью "пустят по ветру" бюрократы из отдела сбыта, грубая секретарша или вспыльчивый руководитель. Каждый сотрудник должен ощущать себя причастным к сбыту, так как зарплата складывается на основе дохода, который получен благодаря продаже продукции или услуги, и поэтому необходимо ценить и воспитывать в персонале честность, внимательность и надежность.

Деловой мир тесен. У каждого бизнесмена есть много друзей и знакомых, и можно приобрести или потерять их в качестве потенциальных клиентов. Здесь большую роль играют честность, вежливость и умение быстро сориентироваться. Если ты не прав и в состоянии извиниться, признав свою ошибку, даже если это дорого обойдется сейчас, то в будущем это может сослужить хорошую службу, показав клиенту, что с тобой можно иметь дело.

Итак, вы создали фирму. По идее, ваша продукция должна бы пользоваться спросом. И все-таки она не идет. В чем дело? Тому может быть много причин...

Одна из них - **название фирмы**. Многие отечественные предприниматели не придают ему особого значения. В ходу широкий ассортимент длинных, бесцветных, неуклюжих, трудно произносимых и нелепых названий. За рубежом же учредители фирм объявляют конкурс и платят большие деньги за удачное название.

Существует ряд принципов, следуя которым можно удачно подобрать название фирмы:

* желательно, чтобы название фирмы ассоциировалось с характером ее деятельности. Например, турагентство "Меридиан", фирма "Росшина" (продажа и ремонт шин), АОЗТ "Адрес" (операции с недвижимостью);
* название должно быть кратким, благозвучным и эстетичным;
* следует проявлять осторожность при использовании аббревиатур (они не всегда благозвучны);
* при всем многообразии имен, персонажей греческой мифологии, истории, названий растений и видов животных зачастую в одном городе имеются несколько "Светлан", "Бригантин", "Фрегатов";
* подход к использованию иностранных слов должен быть очень взвешенным. Эти слова следует применять, если в русском языке нет их эквивалентов либо для совместных предприятий или инофирм;
* старайтесь без серьезной причины не переименовывать фирму. К названию привыкают, оно удерживается в памяти, и это облегчает деловые контакты;
* удачно подобранное название способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы фирмы, товарного знака и др.

Эти же принципы относятся и к названию продукции.

К **оформлению офиса фирмы** следует отнестись очень серьезно. Если не имеется возможности пригласить дизайнера, то этим должны заняться лица, знающие основные принципы оформления, изучившие специальную литературу, сообразующие собственные знания и вкус с финансовыми возможностями фирмы и, главное, профилем, по которому специализируется фирма.

Здесь также можно дать несколько рекомендаций:

* главное условие как интерьера офиса, так и внешнего вида работающих в нем - чистота и аккуратность (в том числе и мест общего пользования);
* каждый служащий должен иметь собственное рабочее место;
* отсутствие хорошего вкуса отнюдь не компенсируется дороговизной. Можно истратить много денег на роскошные аксессуары и не достичь нужного эффекта;
* мебель офиса должна быть удобной, не перегружать помещение, быть одного стиля, но не повергать посетителей в шок своей роскошью.

Однако следует иметь в виду, что главным компонентом, который создает профессиональный имидж фирмы, являются люди, умеющие так организовать свое общение с клиентами и партнерами, что оно становится радостным и притягательным.

Кроме того, следует помнить, что каким бы хорошим ни было первое впечатление от фирмы, оно может измениться в худшую сторону по мере более глубокого знакомства со стилем и деловыми показателями ее работы. То, что первое впечатление может быть обманчивым, знают все, и это - распространенное явление. Имидж нужно постоянно подкреплять существом дела и мастерством работы с людьми. Особенно сильным бывает разочарование клиента или партнера, когда внешний блеск оказывается всего-навсего бутафорией, маскирующей деловую несостоятельность, лицемерие и обман. Прочность связей и отношений создается и проверяется временем.

Умение дорожить собственным достоинством, престижем фирмы и ее интересами, доброжелательность и уважительное отношение к людям. Все это входит в понятие «организационная культура фирмы».

Каково же влияние организационной культуры на организацию и ее членов?

Ответ на этот вопрос имеет большое значение для руководителей, так как он влияет на степень удовлетворенности работой. Полезно проанализировать, знают ли работники организационную культуру своей фирмы, насколько ясны им поставленные цели, что ожидает от них организация и т.п.

Степень удовлетворенности работой определяется как эффективная реакция на окружающую среду. Она связана с тем, какова система вознаграждений, каковы методы разрешения конфликтов, что, по мнению работника, организация ожидает от него и насколько он удовлетворен этим.

Несмотря на то, что понятия «организационная культура» и «удовлетворенность работой» взаимосвязаны, следует иметь в виду, что «организационная культура» - термин описательный, в то время как «удовлетворенность работой» является оценочным термином, т.е. в большей степени измеримым.

Ценность организационной культуры для организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации.

**2.3 Управление организационной культурой**

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

* «толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культуру;
* «разделяемость взглядов» - показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;
* «широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
* конфликт организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);
* «сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода “клеем”, скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире “клей” не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их “внедрению” в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, на­конец, правильного планирования всей этой работы.

Предложенные ниже рекомендации могут помочь повысить эффективность управления культурой в организации.

· Обращайте особенное внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура - это тот путь, который помогает понять организационное “зазеркалье”.

· Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.

· Старайтесь понять значимость важных организационных символов.

· Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.

· Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.

· Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

Совместимость стратегии организации и её культуры Перед каждой организацией стоит вопрос о соответствии её стратегий существующей в организации культуре.

1. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

**3.1 Причины изменения организационной культуры**

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Например, много лет назад руководство одной фирмы занимающейся оптовой продажей строительных материалов, придерживалась мнения, что личные контакты с клиентами очень важны. Опыт показывал, что написанное от руки письмо, отправленное сразу после визита торгового агента, увеличивает продажи. Много лет агенты фирмы придерживались этой тактики. Сегодня руководство организации полагает, что такие письма гораздо менее важны для торговой стратегии, - на современном рынке решающее значение имеет увеличения объема личных контактов. Поэтому организация приобрела систему, автоматизирующею написание и отправку рекламных писем. Но система была установлена без подробного объяснения ее работы и без стимулов к ее освоению. К удивлению руководства, торговые агенты продолжали писать письма от руки, игнорируя тот факт, что автоматизированная система с экономила бы им время для установления новых контактов и увеличения продаж.

В этом случае старая организационная (корпоративная) культура пришла в противоречие с новой стратегией продаж. Никому из старших менеджеров, не пришло в голову, что изменение отдельных положений организационной культуры привело бы к успешному освоению новой стратегии продаж.

Индикаторами необходимых перемен в организационной культуре являются увеличение текучести и абсентеизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, организации с государственными органами и т.п.

Изменение условий конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

Если первоначальные цели организации утрачивают свое значение, все равно организация остается в бизнесе.Скорее всего, она преобразуется и видоизменится в соответствии с новыми потребностями.

Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации.

Например, когда потребность в часах фирмы "TimexCorp." уменьшилась, компания приняла решение начать выпускать электронную продукцию потребительского назначения, т.е. к уже выпускаемым часам и компьютерам добавились товары медицинского назначения - градусники, аппараты для измерения давления и др. И действительно, время показало, что эта переориентация была оправдана.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы:

*Организационный кризис.* Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

*Смена руководства.* Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

• предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;

• работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;

• образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

*Возраст организации.* Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

*Уровень культуры.* Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

*Наличие субкультур.* Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

• анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

• разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

**3.2 Пути совершенствования организационной культуры**

Предлагаемая методика состоит из шести шагов приема, соблюдение которых поможет спланировать и реализовать действия по совершенствованию организационной культуры. Назначение упомянутых шести шагов состоит в том, чтобы ускорить вовлечение людей в дело изменения культуры, минимизировать их сопротивление, разъяснить всем заинтересованным лицам, какими именно будут акценты новой культуры, выявить, что же останется в организации неизменным, и сконструировать систему целенаправленных действий, осуществление которых с самого начала затронет движущие силы культурных изменений.

*Шаг 1. Диагноз нынешнего состояния и достижение консенсуса:*

Во-первых, необходимо наметить ведущих специалистов в области перспективных представлений об организационной культуре в целом. Им предстоит индивидуально сделать оценку организационной культуры. Во-вторых, следует собрать этих людей для общей выработки согласованного взгляда на нынешнюю культуру организации. Важно получить мнение тех лиц, которые могут представить себе организацию иной, чем другие.

Если число людей, привлеченных к выполнению оценки, велико, лучше разделить их на подгруппы и добиться, чтобы каждая подгруппа построила общую диаграмму культуры. Особенно важно обсудить причины, которые приводят то или иное лицо к его рейтинговой оценке культуры организации.

После того как каждая подгруппа достигнет консенсуса в определении профиля нынешней организационной культуры, их представителей следует собрать и построить общий согласованный профиль.

*Шаг 2. Диагноз и достижение консенсуса в понимании будущей культуры организации.*

Второй шаг состоит из повторения процедуры первого шага, но сосредотачивая внимание на предпочтительной или желательной культуре. Обсуждение нынешней культуры должно проводиться отдельно от обсуждения предпочтительной культуры таким образом, чтобы оба обсуждения не повлияли одно на другое. Дискуссии лучше всего проводить по вопросам, представляющим наибольшую ценность с точки зрения процесса в целом.

*Шаг 3. Осмысление результатов.*

На третьем этапе совершенствования организационной культуры вычерчиваются профили нынешней и предпочтительной культуры и четко выявляются различия. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. Более того, малые изменения в конкретном типе культуры могут оказаться так же трудно осуществимыми, как и большие. Величина несоответствия между типами нынешней и предпочтительной культуры, определяемого графически, дает четкое представление, на каких вопросах следует сосредоточить внимание.

Наиболее важная составляющая этого шага состоит в поиске специалистов, способных обеспечить успешность в преобразованиях культуры.

*Шаг 4. Истории - иллюстрации.*

Самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории. То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно услышанных историй, быстро и однозначно запечатлевают в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения, моральные принципы.

Таким образом, на этом шаге члены команды должны выбрать два-три случая или события, наглядно формирующих те ценности, которые они хотели бы перенести в будущую организационную культуру.

*Шаг 5. Стратегические действия.*

Пятый шаг ориентирован на выбор особых действий, необходимых для ускорения перемен. По мере достижения консенсуса команде нужно установить, что необходимо привести в движение, что притормозить, чему позволить продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры. Другими словами, на этом шаге требуется четко определить действия и поведение, которые будут взяты на вооружение как составная часть совершенствования культуры.

*Шаг 6. План реализации.*

Заключительный шаг состоит в разработке плана реализации, дополненного таблицами сроков с указанием точек отчетности. Он-то и станет началом процесса совершенствования организационной культуры. Необходимо определить несколько ключевых путей, по которым сразу же можно начать делать шаги; дать целевую установку по основным темам, возникающим в результате выполнения всего того, о чем говорилось при описании шагов 4 и 5. Действий, на которые должна быть направлена энергия и которые получат основную долю внимания, может быть не более пяти. Крайне важно четко определить принципы поведения и аспекты компетентности, которые необходимо развить в себе или усовершенствовать каждому члену организации для отражения новой культуры.

Трансформации культуры не произойдет, если в процесс не вовлечь абсолютно всех членов организации, не создать предрасположенность их к изменениям и активную поддержку.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;

- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;

- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);

- установление Дня рождения компании;

- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

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

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Выражение «культура» в отношении организаций со временем стало обозначать доминирующую систему ожиданий и ценностей членов организации. Пожалуй, организационную культуру необходимо рассматривать как две стороны одной медали, одной стороной которой служат разделяемые ценности и нормы поведения, а на другой – ожидания. На поверхности лежит явная культура, проявлением которой служит характер управления. Под поверхностью скрыта безусловная культура, которая хранит в себе мнение руководства и персонала в отношении того, что действительно важно. Безусловная культура, вероятно, более четко отражает реальность.

Вывод:

* Культура организации выполняет ряд важных функций: создает определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее;
* поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации; и др.направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло, а мотивационная создает для этого необходимые стимулы.
* Организационная культура передается сотрудникам в различных формах. Наиболее убедительные из них - истории и легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык и символический менеджмент.
* Влияние организационной культуры на поведение сотрудников фирмы, измеряется степенью удовлетворенности работой. Степень удовлетворенности характеризует успешность фирмы.
* Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур, групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения; широтой распространения и степенью охвата членов организации; ясностью провозглашаемых приоритетов.
* Выделяют различных уровня организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный.
* Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение.

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все преуспевающие компании без исключения создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник \ Изд.: «Академия», 2008 г., (224стр.).

2. Веснин В.Р. – Основы менеджмента \ Изд.: «Проспект» 2010 г. (320 стр.)

3.Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. \ Изд. «Дашков и Ко», 2009 г., (136стр.)

4. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: Учебник / Изд. «Экономистъ», 2006 г., (672 стр).

5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. Пособие \ Изд. «Инфра-М», 2008г., (352стр.)

6.Зайцев, Л.А. Соколова М. И. Организационное поведение: Учебник / Изд. «Магистр», 2008 г., (464стр.)

7. Захарова Л.Н. Психология управления. \Учебное пособие. \Изд.: «Логос», 2009 г.(376стр.)

8.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник \ Изд. «Инфра-М», 2008 г., (384стр.)

9. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие / Из «Юнити-Дана», 2009 г, (528 стр.)

10. Петрович М.В. Управление организацией \ Изд.: «Дикта» 2008 г. (864 стр.)

11.Маслова Е.Л., Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса \ учебное пособие \ Изд.: «Дашков и К»2009г.(276стр.)

12. Мартынова Р.В. Основы организационного поведения \ Изд. «МОДЭК», 2008 г.,( 272 стр.)

13.М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – Основы менеджмента\3-е издание\ Изд.: «Вильямс»2009г. (672стр.)

14.Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник \ Изд. «ИНФРА-М», 2008г. (864стр.)

15.Резник С.Д. – Организационное поведение \Учебник для вузов \ Изд.: «Инфра-М» 2008 г. (430стр.)

16. Румянцева З. П.Общее управление организацией. \ Изд. «Инфра-М», 2009 г., (304 стр.)

17.Семенов Ю.Г. Организационная культура:Учеб. пособие / Изд. «Класс», 2006 г. (256 стр.)

18.Сергеев А.М. – Организационное поведение \ Изд.: «Академия» 2008 г. (288стр.)

19. Спивак В.А. Организационное поведение: Учеб. пособие / Изд. «Эксмо», 2009 г., (320стр.)

20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Учеб.пособие / Изд. «Питер», 2008 г.,( 336 стр.)

1. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: Инфра – М, 2008. – С. 4 [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О. С., Наумов А. Н. Менеджмент: / Изд. «Экономистъ», 2006 г., (672 стр). [↑](#footnote-ref-2)
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерстство/ Изд. «Питер», 2008 г.,( 336 стр.) [↑](#footnote-ref-3)
4. . Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Учеб.пособие / Изд. «Питер», 2008 г.,( 336 стр.) [↑](#footnote-ref-4)
5. Спивак В.А. Организационное поведение / Изд. «Эксмо», 2009 г., (320стр.) [↑](#footnote-ref-5)
6. Резник С.Д. – Организационное поведение \ Изд.: «Инфра-М» 2008 г. (430стр.) [↑](#footnote-ref-6)
7. Карташова Л. В., Никонова Т. В.,Соломанидина Т.О. Организационное поведение \ Изд. «Инфра-М», 2008 г., (384стр.) [↑](#footnote-ref-7)