Содержание

Введение

Глава 1. Внутриорганизационное поведение персонала и организационная культура на предприятиях

1.1 Теория поведения личности в организации

1.2 Типы поведения личности в организации

1.3 Понятие организационной культуры

1.4 Виды культуры в организации

1.5 Способы передачи культуры

1.6 Влияние организационной культуры на внутриорганизационное поведение персонала

Глава 2. Анализ современных представлений об организационной культуре по материалам периодических специализированных изданий

2.1 Организационная культура на современных российских предприятиях и корпорациях

2.2. Влияние ценностей в организационной культуре на поведение персонала

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Многие западные и российские предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую организационную культуру.

Организационная культура это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась также из сравнительно новой области знаний организационного поведения, которая изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в организации.

Основная цель организационного поведения помочь людям более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение.

Для реализации данной цели требуется, кроме всего прочего, сформировать ценностные установки личности, организации, отношений и т.д. Речь идет о нормах, правилах, или стандартах, на организационном поведении. Любое поведение должно оцениваться или самооцениваться по наиболее общественно прогрессивным меркам. Это довольно большая область приложения сил и для теоретиков, и для практиков. Актуальность изучения и применения таких норм, правил и стандартов несомненна. В результате из организационного поведения начинает выделяться новое научное направление организационная культура, которая всегда будет его составной частью.

Для каждого направления в организационного поведения существует своя организационная культура и все они составляют единое целое.

Организационная культура это совокупность общественно прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений. Напомним, что организационные отношения это взаимодействие, противодействие или нейтральное отношение элементов организации внутри или вне ее.

Феномен организационной культуры уже завоевал признание ученых и практиков во всем мире. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования компании в долгосрочной перспективе. Если можно говорить о том, что организация имеет "душу", то этой "душой" является именно организационная культура.

Цель курсовой работы: изучение влияния организационной культуры на различные аспекты деятельности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теорию внутриорганизационного поведения персонала в организации;
2. изучить понятие, виды и способы передачи организационной культуры;
3. проанализировать влияние организационной культуры на внутриорганизационное поведение персонала;
4. рассмотреть современные представления об организационной культуре на основе материалов специализированных журналов.

Объектом рассмотрения является организационная структура предприятия.

Предметом исследования является внутриорганизационное поведение персонала, сложившееся под влиянием организационной культуры.

Глава 1. Внутриорганизационное поведение персонала и организационная культура на предприятиях

1.1 Теория поведения личности в организации

Поведение человека – совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы – подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали. [1, с. 150]

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности – особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности успешного включения человека в организационное окружение, научения поведению зависят в равной мере от характеристик, как этого окружения, так и его личности.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Восприятие – процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную полусознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. Оно влияет на поведение людей не непосредственно, а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний.

К критериальной основе поведения относятся те устойчивые характеристики личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совершенно разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Критериальная база любого человека складывается из следующих элементов:

* расположение к людям, событиям, процессам (проявляется в том, что человек ведет себя в соответствии с априорным положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку). Наиболее важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения – удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации;
* совокупность ценностей, разделяемых данным человеком (набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, принимая решения и осуществляя действия путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений и процессов и окружающих его людей). Ценности обычно сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Ценности бывают двух видов – относящиеся к цели жизни, желаемым результатам и относящиеся к средствам, используемым для достижения целей;
* верования, которых придерживается человек. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к различным характеристикам объекта. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей извне; часто возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте их суждений, верования, поэтому, хотя человек и принимает свои верования за истину, они не всегда полностью соответствуют действительности;
* принципы, которым человек следует в своем поведении (формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой ее проявления в виде определенных норм поведения, ограничений, реакции на явления, процессы, людей). Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности. [1, с. 152-156]

Необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Кроме того, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Учет всех этих факторов может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, и к управлению его поведением.

На поведение работников организации влияют и внешние факторы. Среди них необходимо выделить следующие:

* круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями. На практике выделяются: круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг эпизодического общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, во многом определяющая взаимодействие в рамках управленческой деятельности;
* роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. Роль диктует правила поведения, делает предсказуемыми поступки людей. На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям;
* статус – оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным (первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком, второй – личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

У человека имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения – принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой – может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию. Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. [6, с. 89]

организационный культура персонал поведение

1.2 Типы поведения личности в организации

1. Преданный и дисциплинированный член организации. Характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

2. "Приспособленец". Характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство и подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовольствие (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а на достижение комфортного состояния.

3. "Оригинал". Характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

4. "Бунтарь". Характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев "бунтари" порождают множество проблем, усложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения.

Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп.

Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов – от неорганизованной толпы до единого коллектива.

Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой. Кроме того, признаком коллектива можно также считать наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению, поскольку, участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен приспосабливаться к требованиям группы, групповым нормам. Позитивная сторона нормативной регуляции поведения членов группы проявляется в следующем:

* информирование о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии;
* стандартизация моделей индивидуального и группового поведения;
* обеспечение членам группы необходимой психологической комфортности (человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей).

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на личность, вынуждать ее к асоциальному поведению.

В свою очередь человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более "удобным" для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон.

Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним, слабая, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Высокая степень самоорганизации группы чревата чрезмерной закрытостью, угрожающей сепаратизмом той системе, в которую она входит. Самоорганизация группы должна осуществляться в рамках соблюдения внешних, общих для организации норм и правил, выполнения их как принципов самоорганизации. Это сохранит устойчивость большой системы – организации и сделает возможной ее самоорганизацию.

Каждая группа (коллектив) так же индивидуальна, как и каждый сотрудник. Знание особенностей конкретной группы в организации (и формальной, и неформальной) необходимо для обоснования специфических методов воздействия на нее. Так, коллектив, образовавшийся давно, имеющий длительную историю становления и развития, несмотря на то что состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Соответственно для управления поведением людей в данном коллективе необходимо выявить традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать их, решить, следует ли их поддерживать и развивать или с ними надо бороться. При этом следует выяснить, в какой период функционирования коллектива они сформировались: в том случае, если они установились в исторический период, неблагоприятный для коллектива, они могут быть более стойкими, чем традиции, установившиеся в иной по характеру исторический период.

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, объединенный с другим коллективом – полностью или частично переформированный и т.п.) обычно представляет собой довольно сложную и пеструю картину, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует ознакомиться со всеми внесенными в новый коллектив традициями, привычками: одни следует поддержать и развивать, другие – предать забвению и, возможно, заняться созданием новых, объединяющих коллектив.

Взаимоотношения внутри коллектива и коллектива с руководителем могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного признака. Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому общение с женским коллективом (полностью или в основном) или отдельной его представительницей требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности его публичных выступлений (совещания, собрания и т.п.), а также личной беседы. Однако можно извлечь и положительные моменты из пресловутой эмоциональности женщин: в силу именно этого качества женщины быстрее своих коллег другого пола отзовутся на достаточно эмоционально высказанную, доверительную просьбу руководителя выполнить дополнительную работу, помочь кому-либо.

Коллективы, смешанные по полу, как правило, более продуктивны, менее конфликтны: причина этого – желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более выгодным образом.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на эффективность действий, предпринимаемых руководителем, его отношения с подчиненными. Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет определенные отличия (так, с возрастом изменяется мотивационная сфера человека, накапливается опыт, формируются навыки и умения, и в то же время – стереотипы, которые снижают скорость овладения новыми знаниями и навыками, определяют негативное отношение к нововведениям).

При этом необходимо иметь в виду, что правилами возрастной психологии следует пользоваться осторожно: тот или иной конкретный человек может быть абсолютно не подвластен возрастным психологическим особенностям, сохраняя остроту восприятия в немолодом возрасте, или, наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелой обдуманной оценки, анализа отношения к работе, свойственные человеку во второй половине жизни.

Особенности межличностных отношений, конфликтные ситуации, соотношение социальных ролей и другие характеристики коллектива, а значит, особенности воздействия на него в значительной мере зависят от сферы его деятельности (производство, научные исследования, торговля и т.д.). По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала.

Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.). [2, с. 15-22]

1.3 Понятие организационной культуры

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих единообразное понимание своих целей, значения и места, ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры. Организация формирует собственный облик, в основе которого лежат специфическое качество производимой продукции и оказываемых услуг, правила поведения и нравственные принципы работников, репутация в деловом мире и т. п.

Термин "организационная культура" охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем материальные ценности и моральные нормы, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемого продукта. С проявлениями организационной культуры мы сталкиваемся, едва переступив порог предприятия: она обуславливает адаптацию новичков и поведение ветеранов, находит отражение в определенной философии управленческого звена, прежде всего высших руководителей, реализуется в конкретной стратегии организации.

В понятие "организационная культура" входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д. Известно, что организации различаются социальной атмосферой, методами выполнения работ, степенью активности, индивидуальными целями – все эти факторы зависят от истории организации, ее традиций, настоящего положения, технологии производства и т.д. В этом смысле культура завода отличается от культуры банка или торговой фирмы. О пользе определения культуры организации свидетельствует тот факт, что люди могут лучше уживаться друг с другом или даже предсказывать поведение своих коллег, если понимают ее культуру. [7, с. 47-49]

1.4 Виды культуры в организации

Организационная культура на предприятиях формируется на основе таких факторов, как личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Американский социолог Ч. Ханди на основе анализа ряда крупнейших американских компаний предложил типологию, в основе которой лежит распределение власти и связанные с ней ценностные ориентации личности, которые обусловливают специфический характер отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах ее эволюции.

По этому критерию Ч. Ханди выделяет четыре типа организационной культуры (в виде метафорического выражения). Причем автор подчеркивает, что культура не статична, а проходит все эти стации в процессе своего формирования.

1.Силовая культура ("культура Зевса").

Силовая культура формируется главным образом тогда, когда директор является не просто руководителем, но и хозяином. Этот человек должен обладать личностной силой, быть неизменным лидером. Чаще всего у такого руководителя есть рядом некоторое количество особо приближенных сотрудников. Лейтмотив отношений в коллективе – власть и жесткий контроль.

Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда есть одно "но" – вся мобильность компании прямо пропорциональна мобильности самого лидера.

Проблема такой структуры состоит в том, что существует лимит роста компании. Дело в том, что человек, стоящий во главе зачастую не желает делегировать свои полномочия. Если контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, то при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках производит к сдерживанию роста организации.

В такой ситуации часто наблюдается большая текучка среди менеджеров среднего звена. В отношении этих работников не наблюдается соответствия их обязанностей и полномочий. Многие работники могут участвовать в формировании решения по тому или иному вопросу, но принимает решение все равно один человек. Единственный выход для такой компании – создать холдинг. При этом во главе каждого сформировавшегося звена также будет стоять лидер, сильная личность.

2. Ролевая (бюрократическая) культура ("культура Апполлона").

Наиболее характерна для больших компаний, работающих на достаточно стабильном рынке и занимающих твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой структуры в том, что все права и обязанности абсолютно всех сотрудников четко определены и расписаны. Люди как бы встраиваются в ячейки.

Такая культура жестко ограничивает человека. При подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько вероятность того, насколько хорошо они подойдут под конкретные должностные инструкции. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, отторгается.

Проблема в том, что в ситуации резких перемен на рынке, где работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего просто не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами и не могут настраиваться на выполнение каких-то других, не знакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям.

3. Личностная культура ("культура Диониса").

Этот вид встречается довольно редко. Его отличие состоит в том, что весь коллектив состоит из людей высокопрофессиональных. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга. Просто по каким-то причинам на данный момент им удобнее находиться вместе.

Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций, личных интересов. Иногда она формируется не в самой организации, а в каком-то ее отделе или подразделении. Такая культура не может существовать долго. Чаще всего в ней выделяется лидер, и она переходит в силовую.

4. Целевая культура ("культура Афины").

Целевая культура формируется в компаниях, деятельность которых направлена на решение конкретных задач. Они приспособлены для работы в условиях динамично развивающегося рынка (интернет-рынке, например). Структура таких организаций чаще всего довольна размытая. Чтобы избежать превращения рабочего коллектива в "тусовку", обычно существует жесткая форма отчетности и контроля.

Основное внимание в таких компаниях уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы.

Крупнейший американский специалист в области управления У.Оучи предложил свой вариант типологии организации, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются главным образом на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура – элемент неформальных организаций и является дополнение к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей. [8, с. 108-120]

1.5. Способы передачи культуры

В дополнение к очевидной ориентации и программам обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры. [9, с. 65]

1.6. Влияние организационной культуры на внутриорганизационное поведение персонала

У человека, пришедшего в организацию, первое впечатление о ней складывается благодаря организационной культуре. Все, с чем он сталкивается в организации, несет на себе отпечаток организационной культуры.

Организационная культура предстает перед новым сотрудником в виде поведения окружающих, подчиняющихся неизвестным законам, согласующихся с неизвестными ценностями. Если работа по адаптации новичков поставлена хорошо, то до сотрудника доводится свод правил и норм, согласно которым он должен вести себя, работать, те ценности, на которые он должен ориентироваться.

Если работник работает довольно долго, он, как правило, не замечает проявлений культуры, поведение окружающих ему кажется нормальным. Осознать собственную организационную культуру он может при сравнении ее с другим предприятием или при введении новых сотрудников в организацию, независимо от того, работали они где-нибудь раньше или нет. [4, с. 39]

Организационная культура оказывает немалое влияние на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ним в конфликт.

Организационная культура выполняет оценочно-нормативную функцию. На основе сравнения реального поведения человека, группы, организации со значимыми для нашего сообщества нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, прогрессивных и консервативных.

Для работников организационная культура задает направленность деятельности – ориентир (цель деятельности тесно связана с ценностями, принятыми в организации), а также допустимые способы достижения различных целей (как личных, так и организационных). Относительная устойчивость характеристик культуры к изменениям поддерживает у работников чувство стабильности, что отвечает потребности в безопасности, одной из базовых потребностей человека. Слишком быстрые изменения элементов культуры, особенно глубокие, касающиеся структуры предприятия, нарушают ощущение стабильности и вызывают чувство тревоги за будущее. Если крупные изменения происходят во внешней среде, организационная культура, ориентируя работников в главном, служит своеобразной технологией выживания, способствует сохранению положения организации на рынке.

Культура наполнена шаблонной ритуализированной деятельностью, закрепленной в определенных характерных формах поведения, обычаях, правилах морали, что представляет собой форму социальной и психологической защиты.

Организационная культура обеспечивает значимость производственной деятельности в глазах работников, т. к. достижение целей организации способствует достижению их собственных целей, удовлетворению их потребностей, соответствует внутренней структуре личности каждого работника (в идеале). Элементы организационной культуры, усвоенные работником ценности и нормы, являются внутренними побудительными силами, мотивирующими работника к эффективной деятельности, к более производительному и качественному труду. [3, с. 163]

Отношение руководства к организационной культуре может проявляться двояко: если культура не противоречит целевым установкам руководства, то они ее не ощущают, не замечают, но чувствуют себя комфортно. Однако, если базовые установки существующей культуры не способствуют развитию организации, если цели работников противоречат целям руководства, то культура становится серьезным препятствием на пути развития и может стать причиной краха организации.

Культура в любом сообществе, в том числе и в организации, является мощным регулятором деятельности человека. Культура задает целевой ориентир (общественно одобряемые цели), ограничивает способы достижения целей (социально приемлемые средства — нормы поведения, принятые в данном сообществе), а также дает психологическую поддержку и одобрение со стороны членов сообщества, если индивид действует в рамках правил.

Культура организации отражает ценности, нормы поведения, которые сформировались под управленческим воздействием на протяжении истории развития организации. Она несет в себе, как основу, черты национальной культуры той страны (или региона), в которой существует организация. Но столь же сильное воздействие на содержание организационной культуры оказали ценности, принципы, установки и представления тех, кто создавал эту организацию. [5, с. 169]

Очень многие теперь существующие организации зарождались в советский период, где структура определялась тогдашними представлениями об эффективной структуре организации, т. е. по тому же принципу, по которому строились и партийные организации.

В соответствии со структурой подбирались и руководители, поэтому их могли без особых потерь перемещать с одного предприятия на другое. Если руководители не подходили для данной роли, назначались другие. Поэтому новые владельцы долго существующих предприятий столкнулись с проблемой подбора руководителей, особенно молодых, воспитанных на рыночных условиях хозяйствования, подходящих для управления ими. Руководители старшего поколения также не подходят, в силу своей устаревшей ориентации на плановую экономику и слабой способности к реагированию на быстро меняющиеся рыночные условия. В таком случае структура организации является тем отправным элементом, который определяет политику преобразований и развития (существует необходимость перестройки структуры или нет, соответствует она новому руководству и тем задачам, которые ставятся перед организацией или нет).

Итак, для руководителей организационная культура выступает как регулятор поведения сотрудников, который в лучшем случае способствует процветанию организации, в худшем мешает и ограничивает возможности развития. Культура организации является сильнейшим мотиватором или демотиватором деятельности персонала, и руководители вынуждены искать рычаги усиления мотивирующей способности организационной культуры или ослабления демотивирующего воздействия организационной культуры.

Степень соответствия поведения руководителей официально задаваемым нормам поведения, провозглашаемым ценностям является фактом проявления организационной культуры, который формирует представление работников о руководстве и действительно ценном в данной организации поведении.

Проанализировав организационную культуру с точки зрения ее свойств, функций и элементов, а также ее сильных и слабых сторон, руководители данной организации имеют возможность избежать многих ошибок, лишних затрат и волнений. Очень важно знать, что любое существующее в организации явление тесно связано с культурой организации, и малейшее изменение повлечет реакцию культуры в положительную или, скорее всего, в отрицательную сторону. [12, с. 24-29]

Глава 2. Анализ современных представлений об организационной культуре по материалам периодических специализированных изданий

2.1 Организационная культура на современных российских предприятиях и корпорациях

Проблеме организационной культуры на современных российских предприятиях посвящены многие статьи специализированных журналов.

Баландина Т. И Быченко Ю. в своей статье "Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях" отмечают, что можно выделить два базовых типа организационной культуры: классический (корпоративный, консультативный, смешанный) и партнерский (инновационный). При этом на российских предприятиях преобладает классический тип, который характеризуется преобладанием ценностей, таких, как:

* дисциплина и порядок;
* бескомпромиссное подчинение имеющимся социальным ожиданиям;
* жестко установленные роли в структуре управленческой власти;
* рост противостояния подчиненных и управляющих.

Классический тип организационной культуры означает низкую степень привлечения работников к управлению, преобладание административных методов управления, отсутствие благоприятных условий для саморазвития интеллектуально-образовательного потенциала работников организации, повышение социальной оторванности и дифференциацию интересов непосредственных работников и управляющих (особенно топ-менеджмента).

Такой тип организационной культуры создает социальные условия для зарождения и развития дисфункциональных конфликтов, социальной конфронтации работников, что тормозит достижение как групповых, так и общеорганизационных целей. Функциональные конфликты все в большей степени формируют дисфункциональные, сложно разрешимые противоречия. Возрастает уровень стресса и напряженности в социальной сфере. Происходят групповые и статусные разграничения интересов, рост социальной неопределенности, что в свою очередь способствует разобщению трудовых интересов различных социальных групп предприятия. Достижение трудовых целей одной группой работников не соответствует интересам и целям другой группы. Деятельность различных групп трудового коллектива все в большей степени является разрушительным и дисфункциональным фактором для других групп работников. Интересы управляющих и подчиненных выступают как взаимно исключающие и противоположные.

В России процессы управления развитием организационной культуры на микроуровне остаются на втором плане, они не находят отражения в планах, проектах, программах, разрабатываемых и реализуемых на предприятиях. В социально-экономических планах развития предприятий, как правило, отсутствуют компоненты, направленные на повышение качественного преобразования культурного уровня работников организации.

Между тем на предприятиях требуется применение методов социальной диагностики для установления потенциальных областей культурных разногласий, социальных конфликтов между коллективами работников, управленческим и управляемым персоналом. Создаются объективные условия для формирования и развития нового партнерского типа организационной культуры. Решения о формировании организационной культуры партнерского типа должны не только приниматься с учетом финансовых преимуществ, необходимости повышения производительности труда, но и являться важным фактором инновационного развития хозяйствующего субъекта, рассматриваться как инструмент снижения непредсказуемости его развития, защиты от реальных угроз конкуренции. В настоящее время на российских предприятиях различных форм собственности нет даже подразделений, занимающихся социальной диагностикой и целевым развитием культурного уровня жизни работников. На большинстве предприятий организационная культура не исследуется, управление ее развитием не ведется.

В последние годы социальное управление развитием организационной культуры на российских предприятиях представляет собой набор разовых управленческих действий, разрозненных социальных проектов на уровне общества, регионов, отдельных хозяйствующих субъектов. Характерно, что данные проекты не связаны между собой, они не ориентированы на достижение общей цели, плохо скоординированы, не обеспечены полностью финансовыми и материальными ресурсами.

Для преодоления указанных негативных тенденций необходимо активно совершенствовать систему социального управления развитием организационной культуры на макро и микро уровнях, прежде всего на следующих значимых направлениях:

1. Разработка стратегического государственного проекта развития партнерской организационной культуры предприятий, направленного на развитие культуры, совершенствование отношений между управляющим и подчиненным, формирование демократических принципов управления.
2. Формирование новой системы социального контроля организационной культуры предприятий с предоставлением предприятию дополнительного ряда управленческих функций.
3. Осуществление со стороны государства действий, направленных на развитие организационной культуры в рамках повышения общей социальной культуры граждан.
4. Создание на предприятиях системы социальной оценки и управления развитием организационной культуры.

Мясоедова Т.Г. и Малышева Н.И. в статье "Организационная культура российских корпораций" ссылаясь на теоретическую основу многих авторов дают понятие организационной культуры как совокупности базовых ценностей, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников и которые определяют неповторимость и индивидуальность данной организации на уровне как внешних, так и внутренних проявлений.

Они считают, что основополагающим элементом организационной культуры выступают принятые в организации ценности, которые определяют содержание остальных ее элементов (рис. 1):

1. Миссия, стратегии, цели.
2. Стиль руководства и лидерства.
3. Контроль труда.
4. Символика.
5. Организационная этика.
6. Культура качества.

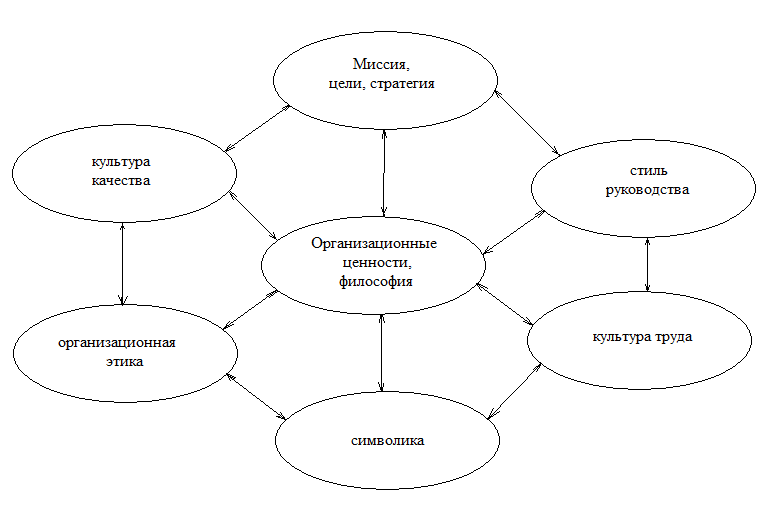


Рис. 1 Основные элементы организационной культуры

Крупные российские корпорации представляют собой объединение производственных предприятий, предприятий вспомогательной инфраструктуры, торговых представительств, работающих под руководством управляющей компании. Например, ОАО "Лукойл" владеет нефтеперерабатывающими, газоперерабатывающими и нефтехимическими заводами, расположенными по всей России и за ее границей. В состав компании "ТМК-ВР" также входит ряд добывающих, перерабатывающих и сбытовых предприятий, расположенных в России и за рубежом. Аналогично устроена минерально-химическая компания "ЕвроХим". Формирование перечисленных выше корпораций проходило из предприятий с собственной культурой, часто отличной от культуры, создаваемой управляющей компанией.

Существование единой корпоративной культуры в рамках субкультур предприятий, входящих в ее состав, является ключевым фактором эффективной работы корпорации. Субкультура может вносить индивидуальность в подразделение корпорации – важно лишь, чтобы она не выступала в качестве контркультуры.

По мнению авторов, при приведении субкультур организаций в соответствие с организационной культурой управляющей компании необходимо учитывать:

1. Человеческий фактор;
2. Временной фактор.

В разработке норм и правил поведения, провозглашаемых ценностей должны участвовать руководители и специалисты всех предприятий, входящих в состав корпорации. Первые лица предприятий должны выступать главными носителями единой организационной культуры, ежедневно своим поведением демонстрируя приверженность провозглашенным ценностям корпорации.

Считается, что проведение совместного обучения на различных курсах, тренингах, участие в конференциях, в спортивных и профессиональных соревнованиях между работниками предприятий, входящих в состав корпорации, способствуют вовлечению работников в жизнь организации, формируют чувство единства и лояльности по отношению к корпорации в целом, а также ускоряют процесс формирования организационной культуры.

Для формирования единой организационной культуры крупной корпорации прежде всего необходимо развивать внутренние коммуникации (как между самими предприятиями, так и внутри предприятий). Открытость информации, связанной с различными аспектами деятельности организации, корпоративные издания, создание сети интернет способствуют легкому доступу сотрудников компании к внутренней информации. Метод ротации кадров из управляющей компании в региональные предприятия также служит эффективным способом повышения корпоративных коммуникаций и способствует ускорению процесса формирования единой организационной культуры.

Для эффективного руководства корпорацией необходимо иметь четкое и правильное представление о влиянии организационной культуры на все показатели корпоративной деятельности, о путях ее формирования и развития, возможностях ее корректировки и поддержания.

В данных статьях авторы предлагают улучшение организационной культуры на российских предприятиях и в корпорациях за счет анализа теории ведущих мировых авторов.

2.2 Влияние ценностей в организационной культуре на поведение персонала

Так, Павлова О.В. в статье "Ценностный отбор как технология обеспечения идентичности организационной культуры" показывает важность ценностного отбора как приоритета над профессиональным при отборе кандидатов для работы в компании, предлагает матрицу "уровень профессионализма – степень разделения ценностей" как инструмент для определения культурного соответствия и технологии обеспечения идентичности организационной культуры компании. Основа этой статьи – вопрос – "Что лучше: принять на работу кандидата с высокой степенью профессионализма или с высокой степенью разделения ценностей?".

Какой инструментарий можно предложить в возникшей ситуации? Для начала внесем упорядоченность и наглядно представим нашу дилемму "профессионализм/ценности", переложив ее на язык матрицы (рис. 2).

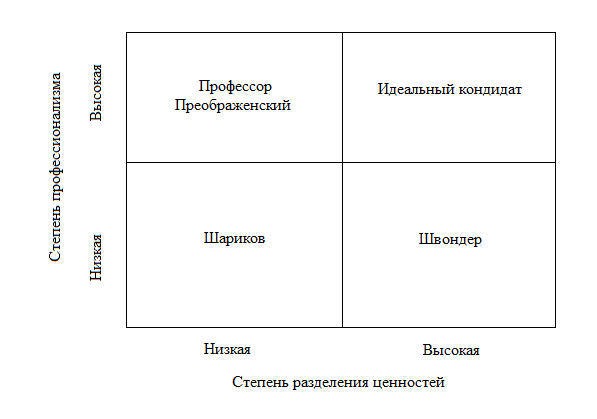


Рис. 2 Матрица "Уровень профессионализма – степень разделения ценностей

На одной оси матрицы (горизонтальной) расположим степень разделения ценностей компании, а на другой – степень профессионализма. Полученные четыре квадранта матрицы дают нам четыре типа соответствия.

Низкая степень профессионализма и низкая степень соответствия ценностям компании дает нам тип "Шариков". Этот образ малообразованного и, мягко говоря, недостаточно культурного человека. В описаниях М. Булгакова Шарикову чужды стыд и мораль, отсутствуют многие человеческие качества, кроме подлости, ненависти, злобы. Образ Шарикова был создан как утопия идеи возможности "скоростного" процесса создания общества "пролетарской демократии" (одной из государственных идей эпохи 20-х годов ХХ века).

Высокая степень профессионализма и низкая степень соответствия ценностям компании отразилась в квадранте "Профессор Преображенский" Этот по замыслу М. Булгакова, европейски знаменитый ученый, но как представитель старой интеллигенции, профессор Преображенский исповедует старые принципы жизнеустройства. Доминанта его системы ценностей: уважение к труду вне существующего мировоззрения в обществе. Это образ профессионала "до мозга костей", который не может принять иных правил и порядков.

Высокая степень соответствия ценностям компании и низкая степень профессионализма подходит председателю домкома Швондеру. В нем заключена искренняя вера в проповедуемые ценности и честное, бескомпромиссное достижение целей. В силу своего не очень высокого образования Швондер – это типаж, мыслящий исключительно лозунгами, однако без толики сомнений в правильности.

В матрице при анализе приведенных выше трех образов кандидатов, которые отличаются явной иронией и провокационностью, при отборе кандидата лучше отдать предпочтение Швондеру, нежели Преображенскому, и отсечь любые попытки проникновения в компанию Шарикова.

И, наконец, высокая степень профессионализма и высокая степень разделения ценностей компании дает нам желаемый образ – "Идеальный кандидат".

В статье автор приводит два противоположных примера.

Глава авиакомпании SouthWest Airlines Херб Келлехер высказывает следующие комментарии: "Мы нанимаем жизненные позиции, логика такова, что вы можете из хороших людей сделать хороших пилотов, но превратить хороших пилотов с проблемами в отношениях с другими людьми в дружелюбных практически невозможно. Важно нанять людей с правильным отношением к жизни, затем привить им профессиональные навыки, но не наоборот. Мы не можем более нанимать способных людей, а потом заниматься промыванием их мозгов в наших корпоративных центрах повышения квалификации. В идеале мы, конечно, будем стараться привлечь и умных, и подходящих нам по своим жизненным позициям. Но если нам приходится выбирать, лучше выбрать жизненную позицию".

Но к чему приведет стремление к абсолютной идентичности ценностей организационной культуры? Зачастую это приводит к нивелированию субкультур и появлению феномена огруппления, который указывает на конформизм мышления в компании. Огруппление обычно возрастает по мере сплочения коллектива с одновременным непреднамеренным подавлением критических мыслей. Компанией IBM был выработан метод "диких уток" как средства борьбы с негативными эффектами от последствий идентичности ценностей организационной культуры. В компанию включаются люди, не "зараженные" ценностями сложившейся организационной культуры, которым предоставляют довольно широкий круг полномочий в осуществлении своих проектов с простой целью – сотрясти, "разбудить" систему, "убаюканную" постоянной согласованностью по широкому спектру вопросов.

Статья Демина Д. "Корпоративная культура – средство промывки мозгов?" рассматривает ситуацию, когда в компанию приходит человек, у которого есть свои убеждения и ценности, своя картина мира, с которой он прожил некоторое количество лет. И после трудоустройства ему говорят: "В нашей компании существует адаптационный курс, который проходят все вновь принятые сотрудники". И вот новый сотрудник, знакомясь со своими коллегами задумывается о том, что же будет завтра, что он услышит на вводном курсе и, главное, что ему с этим потом делать? Постепенно у него появляется тревога о том, что ему придется принять ценности компании даже если они противоречат его собственным.

Исходя из того, что наемный персонал организации является совокупностью личностей, каждая из этих личностей имеет полное право знать, чего от нее ждет работодатель, на достижение каких целей они должны работать, каких принципов при этом придерживаться, как поступить в спорных ситуациях и т.д. Например, когда сотруднику компании придется потреблять не тот продукт, который ему действительно нравится, а тот, который принято употреблять в данной компании. В 2003 году в Лос Анджелесе был уволен водитель грузовика Рик Бронсон, компания "Кока-Кола" за то что в дороге выпил не корпоративный напиток, а "Пепси". Каждый волен выбирать то место работы, которое его в наибольшей степени устраивает. Если человеку не нравится та цель, которая ставится перед ним руководством, он может не тратить силы и время на то, чтобы убедить начальника, что он не прав в выборе цели. Ему нужно найти другую работу, на которой ему поставят те цели, в достижении которых он приложит максимум усилий. Исключение составляют профессионалы, которые могут доказать руководителю компании, что эти цели ведут к катастрофическим последствиям для компании.

Рассмотрев статьи Павловой и Демина можно сделать вывод, что необязательно кандидату искать компанию, в которой ценности совпадают с его представлениями о "хорошем" и "плохом", а также не всегда нужно компании отбирать такого кандидата. Бывают ситуации когда нужен профессионал, который не будет замечать устоявшуюся организационную культуру.

Заключение

Организационная культура – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на людей, имеющих власть, желание конкурировать, умение убеждать, стремление играть роль неформального лидера, терпимость к рутинной административной работе. Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:

* долговременной практической деятельностью.
* деятельностью руководителя или собственника (своя оргкультура).
* искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм,
* естественным отбором наилучших норм. правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует предпринимательская, государственная организационная культура, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

Список использованной литературы

1. Алиев, В.Г. Организационное поведение / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2004.
2. Зельдович, Б.З. Основы организационного поведения / Б.З. Зельдович. – М.: Издательство "Экзамен", 2006.
3. Иванов, М.А. Шустерман Д.М. Организация как Ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. / М.А. Иванов, Д.М. Шустерман. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
4. Кричевский, Р.Л. Если Вы руководитель…Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский – М.: Дело, 1993.
5. Радугин, А.А. Введение в менеджмент: социология организации и управления / А.А. Радугин , К.А. Радугин. – Воронеж, 1995.
6. Резник, С.Д. Организационное поведение / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2006.
7. Родин, О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры / О. Родин – М.: Школа Бизнеса МГУ, 2002.
8. Спивак, В.Н. Организационное поведение и управление персоналом / В.Н. Спивак. – СПб.: Питер, 2006.
9. Управление персоналом: современная российская практика – СПб.: Питер, 2003.
10. Баландина, Т. Совершенствование организационной культуры на российских предприятиях / Т. Баландина, Ю. Быченко // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 10. – С. 79 – 86.
11. Демин, Д. Корпоративная культура – средство промывки мозгов? / Д. Демин // Управление персоналом. – 2008. – №6. – С. 79 – 82.
12. Магура, М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24 – 29.
13. Мясоедова, Т.Г. Организационная культура российских корпораций / Т.Г. Мясоедова, Н.И. Малышева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – Май-июнь (№ 3). – С. 139 – 144.
14. Павлова, О.В. Ценностный отбор как технология обеспечения идентичности организационной культуры / О.В. Павлова // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С.46 – 48.