**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Теория организации»**

**на тему: «Организационная культура, проблемы ее формирования»**

2010

**Содержание**

Введение

Глава 1. Концепция организационной культуры

1.1 Понятие и сущность организационной культуры

1.2 Типы и функции

Глава 2. Влияние культуры на жизнь организации

Глава 3. Развитие организационной культуры

3.1 Проблемы формирования

3.2 Проблемы восприятия и поддержания культуры

Заключение

Список литературы

**Введение**

Понятие культуры имеет долгую и запутанную историю. Непрофессионалы обозначают этим словом известную утонченность (мы можем говорить о том, что некий человек «очень культурен»). Антропологи понимают под культурой некоего сообщества обычаи и ритуалы, выработанные им за свою историю. Слово культура имеет множество значений и сопутствующих смыслов, поэтому, когда мы прилагаем это понятие к группам и организациям, мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие группы и организации так же с трудом поддается однозначному определению. Большинство людей имеет определенное представление о культуре, однако не может дать ему абстрактного определения. Но, тем не менее, за последние десять лет этим понятием все больше стали пользоваться исследователи организаций и менеджеры, обозначающие им общий климат организации и характерные методы работы с людьми, а также провозглашаемые ею ценности и ее кредо. Именно в этом контексте менеджеры говорят о развитии организационной культуры, при этом подразумевается, что культура связана с определенными ценностями, насаждаемыми менеджерами в организации. При этом также предполагается то, что существуют лучшие и худшие, сильные и слабые культуры, и то, что эффективность работы организации определяется наличием или отсутствием организационной культуры. Чаще всего культура рассматривается как аккумулированный коллективный опыт, включающий поведенческий, эмоциональный и когнитивный элементы психологического функционирования ее членов. Коллективному опыту должна предшествовать коллективная история, которая, в свою очередь, предполагает известную стабильность состава группы. При условии такой стабильности и существовании коллективной истории человеческая потребность в экономии, постоянстве и осмысленности приводит к формированию из различных общих элементов паттернов, которые со временем и получают название «культуры».

Культура может анализироваться на нескольких уровнях, соответствующих той или иной степени очевидности культурного явления для наблюдателя.

В настоящее время в условиях индустриального экономического роста и преобладания технократического хозяйственного поведения и мышления, организационная культура предопределяет место организации в более широкой внешней среде, способ осмысления окружающей действительности и внутренних отношений. Она действует в жизни организации как предпосылка, образец и стереотип при формировании стратегии, принятии решений, распределении власти, в поведении персонала. Для успешной работы организации необходимо учитывать влияние культуры на производительность, текучесть кадров, удовлетворенность работой. Преуспевающие предприятия для повышения эффективности своей деятельности используют комплексные программы управления человеческими ресурсами, важная роль в которых принадлежит организационной культуре. В связи с этим перед организацией стоит задача непрерывного совершенствования своей культуры. Главной целью данной работы является понять концепцию организационной культуры для поддержания стабильности работы организации и сплоченности ее членов, оценить ее влияние на предприятия в условиях конкурентоспособности. Задачи: рассмотреть основные проблемы формирования культуры в организации, проблемы управления ее изменениями, а также поддержания и осознания этой культуры персоналом.

**Глава 1. Концепция организационной культуры**

**1.1 Понятие и сущность организационной культуры**

В современной литературе существует довольно много определений понятия организационной культуры.Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственного верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди в организации склонны описывать ее в схожих терминах. Познание организационной культуры начинается с первого, поверхностного, или символического уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Если попытаться познать организационную культуру глубже, то необходимо затронуть ее второй, подповерхностный уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности. Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают и пересказывают. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании. Обобщая все выше сказанное, можно дать понятие, что организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Культура любой группы может изучаться на трех указанных уровнях. Если исследователь не сумеет расшифровать паттерн базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать артефакты, ни дать реальную оценку принятым группой ценностям. Иными словами, сущность культуры группы можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности. Установив их, мы сможем понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры и дать им соответствующую оценку, резюме. Хотя сущностью групповой культуры является система коллективных, считающихся самоочевидными базовых представлений, культура проявляет себя на уровне доступных для наблюдения артефактов и на уровне принятых группой ценностей, норм и правил поведения. При анализе культур важно помнить, что хотя за артефактами легко наблюдать, их трудно истолковывать, ценности же могут являться отражением неких умозаключений или претензий. Для того чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень ее базовых представлений и понять не только их, но и процесс их становления или же процесс их принятия группой.

Также существует деление организационных культур на субъективные и объективные. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее духовной части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры*,* т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом. Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация. [[1]](#footnote-1)

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

В настоящее время существует множество концепций корпоративной культуры, организационной культуры, внутрифирменной культуры и т. д. Усиленное внимание связано, прежде всего, с тем, что возросло понимание того влияния, которое культура оказывает на эффективность организации.

Лучшие мировые компании, которые удерживают первенство в мире по доходам и темпам роста на рынке, отличаются от других своими параметрами, которые при близком рассмотрении представляют собой именно параметры культуры:

1) Они повернуты лицом, телом и всеми частями к клиенту.

2) Качество продукции и услуг - самая приоритетная задача всей фирмы.

3) Они умеют слушать рынок и реагируют на все его даже скрытые запросы.

4) Они концентрируют свои силы на главных направлениях, не разбрасываясь на мелкие и второстепенные, а это значит, что они умеют выделять приоритеты.

5) Они гибки и в управлении. Там не жестких структур и жестких стилей. Все ситуационно, т.е. персонально под задачи, людей и ситуации.

6) Там царство взаимного общения:

- общение неформальное,

- рост интенсивности общения,

- поддержка неформального общения материальными стимулами,

- использование специальных методов, стимулирующих общение (типа общих больших столов в столовых и кафетериях фирмы).

Таким образом, культура организации определяется как совокупность ценностей, норм, форм поведения, отношений, традиций и привычек, присущих конкретной организации. Организационная культура – это внутренняя среда обитания сотрудников фирмы, система их связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, стили поведения и реакции на окружающую среду, способы организации ведения бизнеса.

**1.2 Типы и функции**

Существует множество типологий для классификации видов организационной культуры (например, «сильная и слабая»; «высокая или низкая» и «продвинутая или примитивная»). Рассмотрим типологию, основу которой составляют личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Основываясь на этих принципах, можно выделить организации с четырьмя основными типами организационных культур:[[2]](#footnote-2)

- Культура личности*.* Корпоративная культура личности на практике встречается довольно редко. В организациях с таким типом культуры коллектив сотрудников обычно состоит из людей высокопрофессиональных, работающих относительно независимо. Они могут работать как без руководителя, так и друг без друга, хотя по каким-либо причинам на данный момент им все же удобнее объединить усилия и работать вместе. Чаще всего такую структуру имеют адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, аудиторские фирмы, бухгалтерские и художественно-архитектурные конторы, фирмы по разработке компьютерных программ, консультационные медицинские центры, юридические конторы, архитектурные бюро. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций и интересов. В центре внимания данных организаций находятся яркие творческие личности. Механизмы контроля и иерархия в таких организациях часто противоречат принципам этого типа культуры. Основой авторитета и влияния в организации являются, как правило, знания, опыт и способности сотрудника. Данный тип организации особенно характерен для ранних стадий развития организации. По мере развития и роста организации усиливаются связи с заинтересованными внешними группами, клиентами, поставщиками, партнерами и др.

- Центристская (силовая) культура формируется главным образом в том случае, когда глава организации является не просто ее руководителем, но и хозяином. Главные источники влияния - персональная власть и контроль руководителя над ресурсами. Чаще всего у такого руководителя есть некоторое количество особо приближенных сотрудников. Основу такой культуры, как правило, составляют 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, мобильность компании прямо пропорциональна мобильности лидера центристской организации. Проблема данного типа культуры состоит в том, что она может препятствовать росту организации: человек, возглавляющий ее, зачастую не желает делегировать полномочия. В этих условиях контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, но при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организации. Организационно-культурные отношения такой организации вращаются вокруг центра, власть которого распространяется к периферии. Центр имеет в своем распоряжении ресурсы, функциональные и специализированные связи, которые находятся в его непосредственном подчинении. Эта культура носит властный характер, поскольку принимаемые решения являются результатом скорее интуиции и власти руководителя, нежели определенной процедуры или рационального подхода. В такой ситуации часто наблюдается большая текучесть кадров среди менеджеров среднего звена, поскольку не наблюдается соответствие их обязанностей и полномочий: многие работники могут участвовать в решении того или иного вопроса, но принимает решение только один человек. Корпоративная культура такого типа может характеризоваться неправильными стратегическими решениями, низким моральным духом и большой текучестью кадров.

- Формализованная культура, или, как ее часто называют, административная, характеризуется высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Организации с таким типом культур - это банки, страховые фирмы, промышленные предприятия, а также большие компании, работающие на достаточно стабильном рынке и занимающие твердые позиции на нем. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. 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, подлежит увольнению. Данный тип культуры успешно действует в стабильной и предсказуемой внешней среде. Это позволяет планировать деятельность организации и систематически контролировать и оценивать результаты деятельности. Однако в случае резких перемен на рынке, на котором работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами, не настроены на выполнение незнакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Этот тип культуры больше основывается на разуме, логике, расчете, чем на таланте личностей. Общая эффективность работы такой организации будет зависеть от способности менеджмента высшего звена планировать, координировать и направлять ее деятельность. Главные методы руководства - контроль соблюдения правил, установленного порядка. Такой тип культуры можно наблюдать там, где главное внимание уделяется масштабу деятельности, а не гибкости в условиях изменения рынка. Достоинства такой организации - ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. Потенциально слабые ее стороны - замедленное восприятие изменений внешней среды и реагирование на них, что может привести к неудачам, поражениям в конкурентной борьбе, потере позиции на рынке и даже банкротству.

- Инновационная (целевая) организационная культура характерна для инновационных фирм, маркетинговых служб, консультационных контор, рекламных агентств, школ бизнеса, различных новаторских и других подобных организаций. Как и в центристской культуре, здесь больше заинтересованы в результатах деятельности, выполнении задач, но при этом отсутствует центр власти. Достоинство такой культуры - способность адекватно реагировать на условия внешней среды. Группы формируются для выполнения конкретных целей. Подобный тип культуры в основном используется там, где требуются гибкость, чуткое реагирование на рыночную конъюнктуру, нововведения, имеется сильная конкуренция, при которой жизненный цикл продукции короток, а скорость реагирования имеет критическое значение. Структура таких организаций чаще всего довольно размытая. Основное внимание уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы. В отличие от формализованной культуры контроль со стороны управляющих ограничивается принятием решений по распределению ресурсов и назначению людей на ключевые посты. Выбор методики каждодневной работы предоставляется самой группе. Развитие фирмы обеспечивает дух творчества и новаторства.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что у каждого рассмотренного типа организационной культуры присутствуют как положительные, так и отрицательные стороны, которые необходимо учитывать в формировании той или иной организационной культуры в предприятии. Также каждый тип организационной культуры, как правило, характерен для определенной сфере деятельности.

**Глава 2. Влияние культуры на жизнь организации**

Организационная культура оказывает очень сильное влияние на персонал и деятельность предприятия в целом. Влияние культуры на организационную эффективность определяется, прежде всего, ее соответствием общей стратегии организации. Существует четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации. Во-первых, когда игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии. Во-вторых, система управления подстраивается под существующую в организации культуру, такой подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удается изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь третий подход. А именно: делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы. И наконец, с помощью четвертого подхода изменяется стратегия с целью подстроить ее под существующую культуру. Можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации. Первый, как это было показано выше, - культура и поведение взаимно влияют друг на друга. Второй - культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.[[3]](#footnote-3)

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации. Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия:организация - внешняя среда; группа - группа; индивид - организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность.Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте и быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу.

Рассмотрим три модели влияния культуры на эффективность деятельности организации.

Первая – это модель Сате, он выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность:

1) Кооперация между индивидами и частями организации. Кооперациюкак образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря иначе, все зависит от того, какая философия преобладает, индивидуалистская или коллективистская.

2) Принятие решений. Влияние культуры на принятие решенийосуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

3) Контроль. Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При рыночном механизме контроля полагаются в основном на цены. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

4) Коммуникации. Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое - это отсутствие необходимости в коммуникации в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе - разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других - наоборот.

5) Лояльность организации. Индивид чувствует себя посвященным организации тогда, когда он отождествляет себя с ней и испытывает эмоциональную связь. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

6) Восприятие организационной среды. Восприятие индивидом организационной реальности, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об этом его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

7) Оправдание своего поведения. Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая оправдание их поведению. В компаниях, где ценится риск, человек, идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении.

Вторая модель - это модель Питерса-Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления», они обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Писатели обобщили управленческую практику и вывели ряд верований и ценностей организационной культуры, которые, по их мнению, способны привести к успеху:

1) Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

2) Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет главное звено в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет основу организационной культуры таких фирм.

3) Поощрение автономии и предприимчивости. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, делятся на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

4) Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективной работы, говоря другими словами, производительность зависит от человека.Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Считается, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, это лежит в основе культуры подобных организаций.

5) Знание того, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

6) Не заниматься тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

7) Простая структура и немногочисленный штат управления. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

8) Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Третья – это модель Т. Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Суть модели состоит в том, что для своего процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое, и, наконец, быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели.

Таким образом необходимо осознавать влияние культуры на организацию, находить способы внедрения культуры на предприятие и если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

**Глава 3. Развитие организационной культуры**

**3.1 Проблемы формирования**

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится на стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями. 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. Первая - это внешняя адаптация. Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения. Вторая проблема - это внутренняя интеграция. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации организации.

Проблемы внешней адаптации и выживания:

- Миссия и стратегия. Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии.

- Цели. Установление специфических целей; достижение согласия по целям.

- Средства. Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности.

- Контроль. Установление критериев измерения достигнутых

индивидом и группами результатов; создание информационной системы.

- Коррекция. Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания.

Проблемы внутренней интеграции:

- Общий язык и концептуальные категории. Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций.

- Границы групп и критерии вхождения и выхода. Установление критериев членства в организации и ее группах.

- Власть и статус. Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации.

- Личностные отношения. Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полом и возрастом; определение допустимого уровня открытости на работе.

- Награждения и наказания. Определение желательного и нежелательно поведения.

- Идеология и религия. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса.

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах: выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Некоторые компании организуют для этих целей поездки своих сотрудников и на предприятия заказчиков, и на предприятия поставщиков. Важно также, чтобы в организации знали о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные компании при разработке

новых проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачивается. Это официально предусматривается проектным документом.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной личностью, а организация только создается.

Также можно сказать, что существенное влияние на формирование и поддержание культуры, наряду с ее регламентацией, оказывает стиль руководства, под которым принято понимать совокупность типичных, наиболее устойчивых приемов практической деятельности руководителей. Стиль руководства во многом определяет общий (фирменный) стиль организации. Внешние признаки этого стиля отражаются в символике организации: логотип, флаг, эмблема, фирменная одежда, торговые знаки и т.п.[[4]](#footnote-4) Также имеет значение визуальное восприятие производственной территории, рабочих мест, поведения персонала. Наделение руководителей властно-распорядительными полномочиями позволяет им оказывать определяющее воздействие на деятельность и поведение подчиненных им сотрудников. Основными средствами воздействия при этом выступают их право на принуждение, воля, авторитет, харизма, опыт и талант. Однако в современных условиях влияние руководителей, как показывает анализ, обеспечивается не столько мощью административной машины, сколько общими разделяемыми и реализуемыми сотрудниками организации ценностями и прогнозируемыми реакциями руководителей на быстро изменяющиеся условия ведения бизнеса. В связи с этим очень важным для руководителей, становится умение оказывать влияние. Интеллектуальное лидерство сегодня не менее важно, чем административное или харизматическое. И очень многое при этом зависит от уровня личной культуры руководителей. Еще 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.

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что она является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу глубинных базовых предположений и их устойчивости указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Формирование культуры в организации может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

**3.2 Проблемы восприятия и поддержания культуры**

Организационная культура оказывает влияние не только на эффективность деятельности предприятии, но и на персонал. Рассмотрим влияние, оказываемое культурой организации на ее персонал в направлениях, задаваемых функциями организационной культуры. В отношении работников организации культура выполняет следующие функции:

Адаптивная функция - обеспечивает вхождение новичков в организацию;

Регулирующая функция - обеспечивает поддержание правил и норм поведения;

Ориентирующая функция - направляет действия членов организации;

Интегрирующая функция - объединяет действия всех членов организации;

Мотивирующая функция - побуждает сотрудников активно участвовать в делах.

Адаптация в коллективе является первым и, пожалуй, главным шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным. Если руководство предприятия заинтересовано в успехе работника на новом месте работы, то необходимо всегда помнить, что организация - это общественная система, а работник - это личность и, следовательно, нужно проводить мероприятия, направленные на скорейшее и безболезненное вхождение сотрудника в коллектив. В настоящее время в качестве преобладающей мотивацией человеческой деятельности выделяются следующие: любимое дело; интересная работа; дружный сплоченный коллектив; свобода деятельности. В связи с тем, что эти мотивации имеют социально-психологическое происхождение, организационная культура не просто дополняет заработную плату и карьерный рост в процессе мотивации работников, но даже постепенно начинает превалировать в данном тандеме. При описании мотивационного процесса используются два разных понятия: мотивация и стимулирование. Мотивация - это побудительная сила, желание человека что-то сделать. Понятие «мотивация» следует рассматривать с точки зрения психологии и менеджмента. С точки зрения психологии, мотивация - это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение. С позиции менеджмента - это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации. Известно, что человек совершает те или иные действия, если они, в конечном счете, приводят к удовлетворению определенной потребности.

В современном обществе для выявления особенностей взаимодействия человека и организационной культуры рассматривают две модели организации с индивидуалистской культурой и с коллективистской. Практически невозможно найти ни одну организацию с культурой только того или иного вида. Это связано с тем, что руководство современных организаций формирует организационную культуру, сочетающую элементы индивидуализма и коллективизма, что осуществляется с целью повышения мотивации работников фирмы. Наличие в организации культуры индивидуалистского типа должно способствовать более полной реализации человека в качестве личности, а следовательно, повышать чувство приверженности организации, так как именно она дает сотруднику возможность удовлетворения большей части своих потребностей (заработная плата обеспечивает существование человека как биологического вида, а сама работа (ее содержание, условия, в которых она осуществляется) - удовлетворение вторичных потребностей). В настоящее время культура данного типа получила свое развитие в наиболее развитых зарубежных компаниях. Главным проявлением организационной культуры данного типа являются индивидуальное обучение и создание команд. В основу индивидуального обучения положено чувство самоуважения каждого человека, которое может возрастать благодаря приобретению им новых знаний, что в свою очередь способствует повышению уровня компетенции и эффективности при решении проблем, связанных с работой. Однако, что еще более важно, такое обучение предоставляет людям возможность испытать ощущение самореализации, когда они испытывают гордость за результаты своего труда, за его признание, когда они вместе с другими работниками участвуют в коллективном поиске ответов на возникающие вопросы. Способствуя индивидуальному обучению, компания признает ответственность самого работника за его личностное и профессиональное развитие, но принимает на себя ответственность за создание такой среды, в которой все могут процветать. По мере проявления работниками, обладающими высокой самооценкой, своей креативности будут все сильнее меняться очертания самой организации. Компания остается живым организмом до тех пор, пока ее сотрудники продолжают адаптироваться к новым условиям, совершенствовать способы своей работы, уточнять содержание ролей, которые они исполняют, а также характер взаимоотношений друг с другом.[[5]](#footnote-5)

Руководство многих компаний по всему миру экспериментируют, стремясь на опыте обогатить процесс обучения и так расставить персонал, чтобы навыки работников соответствовали их личным потребностям и потребностям бизнеса. Иными словами, происходит постепенная замена философии кадровой политики «Человек под работу» на «Работу под человека». В этом направлении более прогрессивным подходом является создание небольших команд, в состав которых входят сотрудники, обладающие самыми разными талантами и имеющие полномочия действовать самостоятельно. При этом деятельность рабочих команд не требует выделения больших ресурсов, поскольку для достижения поставленных целей им нужны не столько ресурсы, сколько новые идеи. Основным активом каждой команды являются знания ее членов.

Помимо внедрения культуры в организацию, соответствия с ее стратегией и принятия ее персоналом, существует проблема поддержание этой культуры в организации. В связи с этим существуют определенные методы для поддержания культуры. Они не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Основными группами методов являются следующие:

- объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями руководство дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них;

- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;

- моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Руководство может специально встраивать необходимые «культурные» сигналы в программы обучения и в помощь подчиненным по работе;

- критерии определения вознаграждений и статусов*.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных сотрудников и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации.

- критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры.

- организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и саги, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что позитивное влияние на персонал организации, его деятельность может оказывать только сильная культура, идейную составляющую которой примет и поддержит большая часть сотрудников организации.

**Заключение**

В заключение можно отметить, что сегодня уже не требуется доказательств того, что конкурентоспособность организации все больше зависит от ее культуры. Можно сказать: организация совершенствует культуру, а культура - организацию.

Организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный. В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Также можно сказать, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов. Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества, внутри которого, данная организация функционирует. Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации - моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры. Изменение организационной культуры является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре организации, и наоборот.

В настоящее время немногие организации учитывают возможность использования организационной культуры в качестве одного из прогрессивных инструментов управления действиями и поведением работников при осуществлении ими своих обязанностей и, главное, что не все рассмотренные аспекты влияния организационной культуры на персонал могут быть задействованы руководством различных организаций. Возможность их использования зависит от степени развития культуры организации, которая в свою очередь зависит от отрасли, в которой функционирует компания, применяемой технологии производства и динамичности внешней среды. Таким образом, культура, способствующая индивидуальному обучению персонала, созданию рабочих команд, мотивированию работников, может культивироваться только в высокоразвитых компаниях, функционирующих в быстро меняющихся условиях внешней среды и ориентированных на удовлетворение постоянно растущих потребностей рынка.

Организационная культура способствует благоприятному социально-психологическому климату в коллективе, обеспечивает прочность, жизнеспособность и долговечность организации. И если в организации высокая степень совместимости стратегии и культуры, то можно утверждать, что такая организация будет иметь успех.

**Список литературы**

1) Виханский О.С. Менеджмент. - М.: «Экономистъ», 2006. – 528с.

2) Гончарова Н. Е. Организационная культура: конспект лекций в помощь студенту. - М.: «Приор», 2007. – 206с.

3) Грибов В.Д, Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учеб. пособие 3-е изд. - М.: «Финансы и статистика», 2005. – 304с.

4) Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. - СПб.: 2007. – С.179-198.

5) Карлик А.Е., Шухгальтер М.Л. Экономика предприятия: учебник. - М.: «Инфра-М», 2005. – С.205-215.

6) Кашанина Т.В., Кашанин А.В. Право и экономика: Учебное пособие для 10-11 классов школ гуманитарного профиля. В 2-х книгах. Книга 1./Российский фонд правовых реформ. - М.: ЗАО «Издательство «Вече», 2004. – С.124-135.

7) Лапуста М.Г. Предпринимательство: Учебник. - М.: «Инфра-М», 2005. – С.156-158.

8) Маслоу А.Мотивация и личность. - СПб.: «Питер», 2003. - 352с.

9) Македонский С.Н. Согласованная система налогообложения предприятий в России. Проблема прогнозирования. - М.: «Юрист», 2005. – С.97-104.

10) Павленко Н.В. Налоговое планирование. Экономика и жизнь. - М.: 2005. – С.208-210.

11) Семенов В.М. Экономика предприятия. - М.: «Центр экономики и маркетинга», 2004. – 184с.

12) Сергеев И.В. Экономика предприятия: Учебное пособие. 2-е издание, перераб. и доп. - М.: «Финансы и статистика», 2006. – С.256-257.

13) Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: «Инфра-М» 2009. – С. 303-310.

14) Федорова И.В. Реформирование системы налогообложения предприятий в России. - М.: «Финансы и статистика», 2005. – С.56-59.

15) Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: «Питер», 2007. – 336с.

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. - СПб.: «Питер», 2007. – С.146. [↑](#footnote-ref-1)
2. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. - М.: «Инфра-М» 2009. – С. 303. [↑](#footnote-ref-2)
3. Гончарова Н. Е. Организационная культура: конспект лекций в помощь студенту. - М.: «Приор», 2007. – С.108. [↑](#footnote-ref-3)
4. Семенов В.М. Экономика предприятия. - М.: «Центр экономики и маркетинга», 2004. – С.57. [↑](#footnote-ref-4)
5. Виханский О.С. Менеджмент. - М.: «Экономистъ», 2006. – С.404. [↑](#footnote-ref-5)