Курсовая работа

по дисциплине "Теория управления" на тему:

**Основные подходы к пониманию организационной культуры**

**Содержание**

Введение

1.Понятие организационной культуры

1.1 Понятие организационной культуры

1.2 Функции организационной культуры

1.3 Типы организационной культуры

2. Проявление организационной культуры

2.1 Механизмы формирования организационной культуры

2.1 Структура культуры

2.3 Национальное в организационной культуре

3.Сравнительная классификация подходов организационной культуры

3.1 Символический подход

3.2 Когнитивный подход

3.3 Систематический подход

Заключение

Список литературы

**Введение**

В последнее время сильно возрос интерес к культуре организаций. Это связано с осознанием того влияния, которое организационная культура оказывает на успехи и эффективность организации.

В нашей стране актуальность исследований организационной культуры определяется некоторыми изменениями в политической и социально-экономической сферах, влияющими на характер отношений между организацией и человеком.

Человек составляет основу любой организации, в которую приносит широкий спектр культуры. Этот спектр определяется поведением людей в организации некоторыми культурными установками, убеждениями.

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Опираясь на базисное определение культуры, под понятием «организационной культуры» следует понимать не только совокупность представлений о способах деятельности, нормах поведения, набор привычек, правил, ценностей, ожиданий, представлений о будущем и настоящем, разделяемых большинством членов организации, но и существование чего-то целого.

Как культура базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах поведения, так и «организационная культура» формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения в коллективе и организации.

В последнее время все больше возрастает интерес к организационной культуре. И это неслучайно, ведь организационная культура – неотъемлемая часть любой организации, она призвана обеспечить эффективность ее деятельности.

Цель работы: на основе изучения работ и представителей разных областей наук, определить основные подходы к пониманию организационной культуры.

При написании работы рассматривались следующие задачи:

1. определить понятие организационной культуры, ее сущность;
2. указать, в уровни проявления, а также элементы уровней (механизмы формирования);
3. выяснить, как формируется организационная культура;
4. рассмотреть наиболее распространенную типологию организационных культур;

Объектом данной работы является область управления, а предметом: подходы к пониманию организационной культуры.

На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. Осознание руководителем представлений о культуре своей организации позволяет ему определить стратегию поведения в тех или иных обстоятельствах.

**организационный культура организация власть**

**1.Понятие организационной культуры**

**1.1 Понятие организационной культуры**

В исследованиях организационной культуры значительное место отводится изучению понятия и условий, способствующих ее развитию.

Под организационной культурой понимается исторически сложившаяся система общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

Термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива организации: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера одеваться и стандарты качества выпускаемого продукта и т.д.»

Концепция организационной культуры была разработана в начале 1980-х гг. в США под влиянием исследований в области стратегического управления, теории организации и индивидуального поведения.

В ряде исследований отмечается, что вплоть до начала 80-х годов ученые не уделяли серьезного внимания концепции организационной культуры.

Действительно, в работах специалистов конца 70-х годов: М. Портер, П.Друкер, Г.Минцберг социально-культурным фактам мало уделяли внимания. Ситуация начинает меняться к 90-м годам, когда оказалось, что самые преуспевшие фирмы США и Великобритании не обладают ни одной из необходимых предпосылок успеха для победы в конкурентной борьбе. Это привело к формированию нескольких подходов к объяснению успеха ведущих западных компаний ХХ столетия.

Представители практически всех новых взглядов начинают акцентировать свое внимание на организационной культуре. Таким образом, точкой становления концепции организационной культуры является начало 80-х годов, а период явного общественного и научного интереса приходится на 90-е годы. Причинами такой популярности являются «обострение конкурентной борьбы на международных рынках, социально-экономический «скачок» некоторых азиатских стран Тихоокеанского региона, существование различного уровня инновационности фирм, взаимосвязь между базовыми ценностями организации и ее успехами на рынке».

Подчас понятие организационной культуры не обозначалось прямо. Особенно это четко прослеживается в трудах по менеджменту. Так, основатель научного управления Ф. Тейлор считал, что без гуманного отношения к рабочим, без учета их интересов любой бизнес будет обречен. В его работах имеет место «обращение к внеэкономическим факторам, влияющим на бизнес, в том числе и к организационной культуре».

Нельзя забывать и о вкладе в развитие концепции организационной культуры, внесенном представителями административной школы управления. Так, А. Файоль среди 14 ключевых принципов управления прямо говорит о принципе корпоративного духа, суть которого заключалась в создании на предприятии атмосферы единения всех работников.

Работы представителей школы человеческих отношений обращают внимание на коллективные ценности организационных групп.

Последующие исследования характеризуются все более возрастающим интересом к социально-культурным факторам, формирующим поведение отдельно взятого сотрудника, групп работников и компании в целом.

Природа и содержание организационной культуры привлекла внимание многих исследователей. И относительно содержания понятия «организационная культура» среди исследователей нет единого мнения.

А.Ч. Бернард и Г. Саймон ввели понятие «организационная мораль», по сути своей похожее на определение организационной культуры.

Культура может воздействовать на организацию как непосредованно, так и опосредованно. Кроме того, культура «в различной организационной среде вызывает разные поведенческие реакции», а способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями. При этом она осознанно или неосознанно воспринимается большинством участников. Поэтому она является наиболее стабильным, цементирующим элементом организации.

В отечественной теории использовались понятия «культура производства» и «культура труда». Последняя понималась как составная часть культурного уровня сотрудников, их профессионализма образованности, компетентности, дисциплинированности, форм общения друг с другом. Культура же производства относилась к условиям труда и трудовому процессу, управлению и межличностным отношениям личной культуре самих работников.

Э.Шейн рассматривает «организационную культуру как комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

То есть, Э.Шейн видит ее как устойчивую совокупность коллективных представлений, формирующихся в ходе адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграцию. Причем она должна быть достаточно внятной и функциональной, чтобы как ценная и правильная система поведения и восприятия могла передаваться новым членам коллектива.

Д.Элдридж и А. Кромби: «Под »культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

Е.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность»

Несмотря на очевидное разнообразие определений, и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Ценности – являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым.

В теоретическом представлении культура является продуктом поведения и деятельности общества и представляет собой одновременно и процесс и результат.

## 1.2 Функции организационной культуры

Организационная культура является сложной и многофункциональной системой, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, её целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды.

Ведущий представитель рационально-прагматического подхода Э.Шейн в качестве основных функций организационной культуры выделяет адаптивную и интегративную, которые «реализуются в процессе совместной деятельности членов организации». Адаптивная функция помогает решить проблемы выживания и адаптации организации в окружающей среде. Внешняя адаптация связана с поиском и нахождением организацией своего места на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. В ходе этого решаются вопросы, связанные с выполняемыми задачами, методами их решения, реакцией на у спехи и неудачи. Внутренняя адаптация облегчает взаимное приспособление людей и организации друг к другу, то есть позволяет новым сотрудникам понять, как следует работать и вести себя в данной организации. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Интегративную функцию Э.Шейн связывает с установлением и поддержанием эффективных отношений сотрудничества и солидарности между членами организации.

Процесс внутренней интеграции начинается с «определения себя», что относится как к отдельным группам, так и к организации в целом, и завершается объединением людей, формированием у них чувства принадлежности к организации, отождествления с ней, гордости».

Интегративная функция создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому из них: осознать цели фирмы; приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает; ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним. А это, в свою очередь, вызывает стремление посторонних лиц включиться в нее, что чрезвычайно важно для решения кадровых проблем.

В работах отечественных специалистов мы можем встретить и другие классификации функций организационной культуры.

Начнем с того, что классификация, предложенная В. Весниным помимо адаптивной и интегративной функций, содержит ряд других функций. К ним относятся:

Охранная функция, которая состоит в «создании барьера от нежелательных внешних воздействий». Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, формирование специфической логики мышления и нейтрализует негативное воздействие внешних факторов.

Регулирующая функция (основная) создает «общий социально-психологический климат в организации, поддерживает необходимые правила и нормы поведения и взаимоотношений участников, контактов с внешним миром, уменьшает неопределенность в сложных ситуациях». То есть культура организации включает в себя неформальные правила поведения работников. Эти правила определяют последовательность выполнения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией. Это является гарантией стабильности, снижает возможность нежелательных конфликтов.

Коммуникационная функция культуры играет важную роль в установлении контактов между людьми, осмыслении ими наблюдений, событий и установлении связи между ними, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат. Через ценности, нормы поведения осуществляется установление эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие в анализе и оценке любого вида информации, любого вида деятельности. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации. Данная функция позволяет удовлетворить естественную и в последнее время весьма актуальную потребность в информации.

Ориентирующая функция культуры направляет деятельность участников организации в требуемое направление, придает общий смысл их поведению.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий.. Принадлежность к организационной культуре является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах своей организации. Разные культуры отдают предпочтение различным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, созданию и защите своего мира, стабильности, повышению качества жизни).

Воспитательная функция заключается в том, чтобы руководство заботилось об образовании своих работников. Результат таких усилий – приращение навыков и знаний работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей.

Функция формирования имиджа организации. «Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие на их эмоции».

Приведенные классификации оказывают воздействие на организацию в целом и в частности на ее сотрудников. Таким образом, функции организационной культуры определяют способы объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.

## 1.3 Типы организационной культуры

Для характеристики организационной культуры существует очень много классификаций культур по разным основаниям. Мы рассмотрим самую развитую в настоящее время типологию организационной культуры, которая базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентациях личности, обусловливающих специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер деятельности на различных этапах эволюции, которая разработана американским ученым Чарльзом Хэнди и изложена в его книге «Боги менеджмента». Он выделяет четыре типа организационных культур:

* Культуру власти;
* Культуру роли;
* Культуру задачи;
* Культуру личности.

Отметим следующие характерные черты каждого типа культуры. Культура власти – культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. Основными признаками культуры власти является быстрое принятие решений руководством организации. Главными критериями этой культуры являются «личная преданность, быстрая реакция на изменения в окружающей среде, исполнительность и достижение ожидаемого результата».

В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы часто осуществляются по критериям личной преданности.

Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

В этой культуре ценят личностей, предоставляют им свободу действий и вознаграждают их усилия.

Ролевая культура – классическая форма организации, которая характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать эффективность ее деятельности. Основным источником власти являются не личные качества, а положение в иерархической структуре. Такая организация способно успешно работать в стабильной окружающей среде

Это тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными подразделениями, которые координируются аппаратом управления сверху. Деятельность функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, регламентирующим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками. В ролевой культуре основным источником силы является сила положения. Для исполнения роли выбираются отдельные лица, к силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Влияние регулируется правилами и процедурами. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей. Этот тип организации, вероятно, будет успешно действовать в стабильном окружении. И наоборот, ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, плохо «осознает» необходимость изменений медленно на них реагирует. Ролевая организация обнаруживается там, где стабильность важнее гибкости или где компетентность и глубина специализации важнее предприимчивости и творчества.

Отдельному служащему ролевая культура дает защищенность и возможность стать компетентным специалистом; исполнительность в определенных пределах поощряется шкале оплаты и, возможно, продвижением по службе внутри функциональной области. Но эта культура является «разрушительной для честолюбивых лиц, сориентированных на власть и стремящихся управлять своей работой, для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров».

Культура задачи – данный вид культуры направлен, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент «является экспертом в данной области деятельности кто обладает максимальным количеством информации». Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

Культура задачи отличается тем, что основное внимание в ней уделяется скорому завершению работы. Организация с такой культурой пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо завершить работу. Культура задачи зависит от способности коллектива повысить эффективность работы и объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат команды важнее индивидуальных целей, положения и стилевых различий. Влияние базируется больше на силе эксперта, специалиста, а не на силе положения или силе личности.

Культура задачи хорошо адаптируется. Группы создаются для определенных целей и могут быть переформированы, распущены или оставлены. Организация может быстро реагировать, так как каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения. Для этой культуры характерны высокая степень автономии, оценка работы по результатам и гибкие рабочие отношения внутри группы, причем обоюдное уважение основано на способностях, а не возрасте или положении. Поэтому культура задачи подходит там, где есть конкуренция и где важна скорость реакции.

Большинство руководителей предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста, вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей. Это хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации.

Культура личности – «организация объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей». Основу организации составляют творческие личности. В культуре личности организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении из личных целей.

Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. «Власть и контроль носят координирующий характер».

В этой культуре личность находится в центре. Если и есть некоторая структура в организации, то она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации. Например, адвокатские конторы, союз архитекторов и мелкие консультирующие фирмы часто сориентированы на «личность».

Эту культуру обычно предпочитают профессионалы, она позволяет им сохранить свою независимость, личную свободу и быть частью организации.

Завершая свою типологию культур, Ч. Хэнди считает нужным подчеркнуть, что «две или более этих культур могут существовать в одной организации наряду с субкультурами. Все они усложняют жизнь организации, являются источниками тревог и радостей, разочарований и возможностей для тех, кто там работает».

Следует отметить, что трудно найти организацию, где бы присутствовал один вид культуры. Даже в организациях небольших размеров можно обнаружить зачастую все виды. И только по преобладающему типу, учитывая все остальные типы культуры, дают характеристику организационной культуры.

Знание ведущего типа культуры организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие из взаимодействия, регулировать спорные вопросы. Рассмотренные параметры позволяют охарактеризовать организацию и выявить ведущий тип организационной культуры.

**2. Проявление организационной культуры**

## 

## 2.1 Механизмы формирования организационной культуры

Структуру организационной культуры составляют различные элементы, такие как истории, церемонии, обычаи и традиции, символы и язык. Они образуют поверхностный уровень. Подповерхностный уровень составляют образцы и стереотипы поведения, методы решения задач, стоящих перед организацией. Но основу всей организационной культуры составляет глубинный уровень, выражающий базовые ценности, верования, мысли организации. Все вышеперечисленные элементы являются механизмами формирования организационной культуры.Эти элементы бывают связанными с взаимоотношениями и поведением членов организации, и отражающие материальную сторону ее деятельности.

Рассмотрим эти элементы.

*Организационные ценности* (экономические, политические, технологические и пр.). Под ценностями понимаются свойства тех или иных материальных и духовных объектов, процессов или явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами поведения вообще и в конкретных ситуациях.

Ценности формируются в результате осознания субъектами своих потребностей и соотнесения их с окружающим миром.

К ценностям относятся цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, соблюдение законов и правил, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика.

*Философия* – это система ключевых ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным. Философия отражает восприятие ею себя и своего предназначения в совокупности важнейших принципов деятельности и качественных целей.

Философия задает главные направления функционирования и развития организации, определяет стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала, создает основу имиджа.

*Обряд* – стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу.

*Ритуал* – это совокупность мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. Типичными ритуалами являются : проведение переговоров, презентаций и др. Менеджеры могут использовать ритуалы для впечатляющих демонстраций ценностей компании. Это особые ситуации, подтверждающие ценности компании, создающие связь между одинаково мыслящими людьми, позволяющие провозглашать и прославлять тех, в ком воплощены важные убеждения и действия.

Существует различные типы ритуалов, наблюдаемых в организациях.

Ритуалы поощрения призваны показать одобрение компанией определенного достижения или стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных ценностей.

Ритуалы порицания сигнализируют о неодобрении в отношении человека, наущающего нормы принятой организационной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, штраф, снижение заработной платы.

Ритуалы объединения помогают всем служащим осознать свою общность с компанией. Это конференции, семинары, деловые игры, различные светские мероприятия, вечеринки, совместные поездки, занятия спортом.

*Легенды и мифы* представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей. Эти истории поддерживают жизнь главных ценностей организации и служат единству их понимания сотрудникам.)

*Обычаи* – форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение без каких бы то не было изменений. В роли обычаев и традиций могут выступать различные обряды, праздники. Устойчивость, преемственность, долговечность, прочность, стабильность – это качества, которые всегда внушали людям большое уважение, отсюда значимость данных проявлений организационной культуры.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций, бывающих как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

*Нормы и стиль поведения* – это отношения друг к другу , способы осуществления управленческих действий, решения проблем.

Элементом организационной культуры являются *лозунги*, то есть призывы, в краткой форме отражают основные задачи организации.

*Менталитет* – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

Вышеперечисленные элементы относятся к субъективным элементам культуры.

К объективным относятся эмблема, символика, товарные знаки, униформа, внешний вид и пр.

Анализ данных элементов организационной культуры дает возможность понять, что определяет восприятие, мышление и мотивацию работников организации на данный момент и как можно эффективно управлять этими процессами.

## 2.1 Структура культуры

Согласно Э. Шейну, познание организационной культуры начинается с первого, «поверхностного» или «символического» уровня, включающего артефакты – видимые внешние организационные структуры и процессы. В широком смысле артефакт – это все созданное человеком (от лат. artefactum – «искусственно сделанное»). Организационная культура в целом может быть представлена как артефакт, поскольку является «искусственно сделанным», т.е. продуктом человеческой деятельности. Повседневная жизнь человека наполнена символами, которые напоминают ему что-либо, воздействуют на него, разрешают и запрещают, покоряют. Это конкретные видимые элементы культуры, такие как язык, форма приветствия, одежда, физическое расположение (закрытое или открытое помещение). Идентификация и понимание содержания артефактов базируется на ее видимых продуктах. Их можно изучать, но трудно точно расшифровать.

Типичное и важное видимое проявление культуры представляет собой ритуалы, церемонии, истории, символы и язык. К артефактам также относятся: архитектура и мебель производственных и служебных зданий и сооружений, язык общения в организации и другие наблюдаемые образцы поведения, технология и продукты деятельности, ее художественные произведения и стиль, воплощаемый в одежде, манере общения, эмоциональной атмосфере, мифах и историях, связанных с организацией, описание принятых ценностей – все то, что можно ощущать и воспринимать посредством органов чувств. Для целей анализа культуры в этот уровень включаются также видимое поведение группы и соответствующие организационные процессы.

Второй, подповерхностный уровень – образуют ценности, нормы и правила поведения. Это устойчивые образцы поведения, включая методы принятия решений индивидами, организацию командой работы и отношение к проблемам. Ценности, под которыми понимаются значимые явления и предметы реальной действительности с точки зрения их соответствия потребностям организации и ее членов, составляют на данном уровне культурный пласт. Они формируются в результате управленческого воздействия руководства и под влиянием индивидуальной культуры и совместного опыта членов организации. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Принятые в организации нормы и правила являются регуляторами поведения членов организации и непосредственно детерминируются сложившимися ценностями. Элементы данного уровня отражают идеологию организации.

Ценности помогают индивиду понять то, что значимо в организации, задают ориентиры поведения, выполняя, таким образом, нормативную функцию. Ценность, воспринятая индивидом, выступает в качестве социальной установки. Социальная установка является основанием поведения сотрудника. Даже если человек принимает существующие ценности, его установки могут изменяться, отклоняясь от общепринятых норм. Это связано, во-первых, с формированием социальной установки и следование ей происходит под влиянием потребностей, преобразуемых в дальнейшем в интересы, мотивы, цели деятельности индивиды. Во-вторых, реализация установки зависит от ситуации удовлетворения. Э. Х. Шейн ввел понятие "организационная идеология". Он особо подчеркивает роль жизненного кредо лидера организации – создателя или преобразователя ее культуры. То есть на этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Глубинный уровень – составляют подсознательные убеждения, базовые представления, система которых, по Э. Шейну, составляет сущность организационной культуры. «культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какой должна быть эмоциональная реакция на происходящее, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации». Шейн неоднократно обращает внимание не только на значимость базовых представлений в социальной регуляции поведения, но и на трудности их выявления и регистрации, поскольку зачастую они воспринимаются людьми как само собой разумеющиеся, подразумеваемые, либо неосознаваемые убеждения. Поэтому он приводит большое множество иллюстраций, чтобы показать, что базовые представления «часто имеют отношение к фундаментальным аспектам существования, которыми могут быть: природа времени и пространства; природа человека и человеческой активности; природа истины и способы ее обретения; правильные взаимоотношения индивида и группы; относительная важность работы, семьи и саморазвития; обретение мужчинами и женщинами своей истинной роли и природа семьи». Нередко в организациях формируются различные коллективные или общие точки зрения на этические проблемы, образуя ценностные суждения большинства сотрудников организации. Этот нижний уровень культурной системы образуют "базовые представления" работников, под которыми понимается общая духовная настроенность работников, совокупность их мыслей, верований, создающих общую картину самой организации и непроизвольно регулирующих их поведение во времени и пространстве, определяя отношения работников друг к другу к самой работе.

Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей в организации, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, на каком из указанных уровней сосредоточено внимание исследователя, говорят о делении организационной культуры на субъективные и объективные. Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. 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. 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, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в какой-то степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект «дает больше возможностей для нахождения как общего, так и различного между людьми и между организациями».

Любое исследование организационной культуры должно происходить на всех выделенных уровнях, так как сущность организационной культуры можно установить лишь на глубинном уровне – уровне базовых представлений, лежащих в основе деятельности организации. Установив их, можно понять смысл более поверхностных проявлений данной культуры.

## 2.3 Национальное в организационной культуре

Культура организации находится под мощным воздействием национальной культуры, опирается на нее, воспринимает мир сквозь ее призму.

Культура – это явление коллективное, но это не значит, что все в определенной культуре думают и поступают одинаково.

Когда мы описываем культуры, мы говорим о «типичных» ценностях, убеждениях, взглядах и «нормах» поведения. Кроме того, могут существовать субкультуры, основанные на других критериях. В некоторых странах существуют субкультуры, связанные, например, с принадлежностью к общественному классу, полу, религии, профессии, возрастной или этнической группе.

«Убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе, можно назвать ее субкультурой».

Субкультуры создают особую, приближенную к личности, культурную надстройку, которая охватывает все сферы жизни человека в условиях производства. Они характеризуют конкретный облик групп и каждого их члена.

Любая национальная культура уникальна, так как складывается под влиянием огромного количества исторических, социальных, этнических, географических и других факторов. Из-за этого методы управления не могут автоматически переноситься из страны в страну.

Национальные культуры влияют на большую часть аспектов индивидуального поведения, включая то, как мы видим людей из других культур. Люди, находящиеся под влиянием культуры своей страны и не имеющие контактов с культурами других стран, склонны занимать точку зрения, и все контакты с другими культурами рассматриваются с позиции собственной культуры и оцениваются соответственно. Это может привести к очень узкому взгляду на мир с негативным отношением к другим культурам и повлиять на поведение, так как у индивидуума складываются предубеждения.

Благодаря эффективной коммуникации с людьми из разных культур можно управлять культурными стереотипами.

Г. Хофстид предложил пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

1. Роль индивидуалистского начала, характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.
2. Дистанция власти, определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степенью .
3. Степень неприятия неопределенности, стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии и др.
4. Степень ориентированности на будущее, выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и пр.
5. Уровень мужественности, выражающийся в национальном типе распределения социальных ролей между полами.

Липатов С.А. в своей работе «Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики» отмечает, что «культура с жестким закреплением ролей – мужественная; со слабым – женственная. В мужественных культурах доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя даже образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым».

Люди с разной национальной культурой рассматривают все окружающее сквозь ее призму, поэтому неодинаково воспринимают реальность.

Например, для западной культуры в целом характерны: индивидуализм, предприимчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Восточной культуре, напротив, свойственны: покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость.

Серьезной проблемой, с которой мы сталкиваемся в настоящее время в сфере взаимодействия культур, заключается в проблеме взаимного непонимания. Пытаясь навязать представителю другой культуры некую модель поведения, мы рискуем оскорбить его. Неэффективная работа многих объединений и совместных предприятий зачастую объясняется неспособностью руководства осознать всю глубину существующего межкультурного взаимонепонимания.

Задачей руководителя является его способность понять культуру и работать с ней.

**3.Сравнительная классификация подходов организационной культуры**

## 

## 3.1 Символический подход

Б. Вильперт – исследователь в области организационного поведения, отмечает, что символическое направление в изучении организаций пользуется широкой популярностью. Проблема символического менеджмента анализируется в работах конца 70-х годов. Основные посылки данного подхода: «1) смысл или интерпретации происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности;2) нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений; 3) люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью». В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, анекдоты, клички, привычки, обычаи и т.п. руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и ориентировать сотрудников в сложном мире. Символы имеют смысл и приносят пользу только тогда, когда члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями. Исследователи обычно рассматривают «символическое управление» как течение внутри организационно-культурного подхода.

## 3.2 Когнитивный подход

Исследование когнитивных и символических аспектов деятельности организации, рассматриваемых как коллективные формы сознания, чрезвычайно важно при анализе современных организационных культур. Многие исследователи указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций как систем, сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный творческий процесс порождения смысла существования целом и смысла труда в частности. В когнитивном подходе основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

Понимаемая таким образом организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, выполняющих репрезентативные, директивные и аффективные функции и способных создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Предполагается, что даже хаотичное и кажущееся бессмысленным поведение порождается относительно четкими правилами, определяемыми базовыми когнитивными структурами. Здесь возникают следующие исследовательские вопросы: какова структура используемого знания? Каковы правила и сценарии, которые руководят действиями людей? «Это подход предполагает изучение организационного поведения как системы субъективных значений, которые разделяются членами конкретной организации и являются для внешнего наблюдателя определенными правилами, выполняемыми данной организацией»

## 3.3 Систематический подход

Есть два главных подхода к определению культуры: 1) это наблюдаемые образцы поведения членов сообщества, речь и способы использования материальных объектов; 2) это то, что распространено в умах членов сообщества, т.е. верования, ценности и идеи, объединяющие людей.

Систематический подход имеет свои истоки в рассмотрении климата организации как интегральной характеристики ее среды. Понимание социально-психологического климата как глобальной характеристик организации объединило в себе концепции климата как набора объективных свойств организации (ее объем, формальная структура, стиль руководства, цели организации и др.), с одной стороны, и как психологической среды (субъективные впечатления, восприятие организации со стороны ее работников), с другой стороны.

Использование системного подхода позволяет сделать вывод, что в действительности организационная культура – это сложное пересечение и наложение субкультур, которые сосуществуют на основе гармонии, безразличия или конфликта. В качестве таковых можно обозначить субкультуры основателя бизнеса, различных религиозных, этнических, профессиональных, социальных прослоек работников организации. Кроме того, на формирование организационной культуры может влиять целый комплекс внешних и внутренних факторов, которые традиционно рассматриваются в теории управления как ключевые в развитии организации в целом.

П. Харрис и Р. Моран, в концепции, которых целостный подход находит современное воплощение, включают в содержание организационной культуры, следующие десять характеристик: 1)осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество выражаются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм); 2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации и открытость коммуникации разнятся от группы к группе, от организации к организации; жаргон, используемые абривиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций); 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежд, степень опрятности, применение косметики, прически и т.п. отражают наличие множества микрокультур); 4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; наличие дотации на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.); 5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников: соблюдение временного распорядка и поощрение за это; способ использования времени); 6) взаимоотношения между людьми (характер отношений п возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов); 7) ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как это ценности сохраняются; 8) вера во что-то и отношении к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам и т.п.; влияние религии и морали); 9) процесс развития работника и изучение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и т.п.); 10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; оценка работы и вознаграждение; продвижение по работе и т.д.).

Наиболее популярен подход, развитый Э.Шейном на основе концепции культурологов Ф.Р. Клакхон Ф.Л. Стродбека: «организационную культуру можно охарактеризовать как набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность». Эти правила и приемы – отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные.

Сторонники феноменологического подхода (П. Бергер, М. Луи, А. Петтигрю, С. Роббинс., Д. Сильверман) трактуют организационную культуру как сущность организации, но не как атрибут. Они рассматривают ее как фактор, не программирующий поведение, а скорее, обеспечивающий направление согласованного восприятия реальности и поведения людей. Таким образом, организационная культура здесь – это система смыслов, принятых и разделяемых группой, совокупность определенных устойчивых форм поведения ее членов, их настроений, самоограничений и образов, которые позволяют им интерпретировать ситуацию.

Д.Сильверман утверждает, что «к человеческим институтам нельзя подходить как к физическим объектам и социальным фактам, так как это приводит к поведенческому детерминизму и принижению индивидов до «марионеток культуры». Правила поведения вырабатываются самими членами организации. И их деятельность в соответствии с этими правилами представляет собой конечный, завершенный продукт.

Эти теоретические положения Сильвермана были применены А. Петтигрю. Он рассматривает индивида «как носителя представлений, символов, реальности и так далее». Он также утверждает, что при рассмотрении организационной культуры следует сосредотачиваться не на личностях членов организации, а на контексте организационной среды и прошлого опыта организации, в которой эти личности себя реализуют. Если принять позицию А. Петтигрю, то задача управления сводится к «совмещению целей индивидуумов и организации, причем первые приоритетны и фактически формируют вторые, которые, в свою очередь, становятся их границами в пространстве корпоративной культуры как смысловой сферы, объединяющей людей».

Систему для описания организационной культуры применили также М.Луи и С. Роббинс. Они использовали здесь «парадигму социальной определенности, согласно которой индивиды сами творят социальную реальность, определенным образом интерпретируя ее». То есть выходит, что прямое управление организационной культурой невозможно – между управляющим и управляемым находится механизм интерпретации.

В качестве основного метода изучения организационной культуры с феноменологических позиций предлагается этнографический метод близкий включенному наблюдению. Он позволяет наблюдать уникальные факты реальной жизни организации и получать нетривиальные методы, но поскольку их анализ требует много времени и хорошей теоретической базы, такого рода исследования практически не проводятся.

Ряд концепций организационной культуры лишен крайностей предыдущих подходов. Дж. Хассард и С. Шерфи, опираясь на базовое положение, разработанное Э. Шейном, предложили свой взгляд на проблему стратегических изменений. Любое изменение в организации, в первую очередь, скрыто отражается на ее базовых ценностях. И контролировать такие трансформации сложно. Во всяком случае, чтобы это сделать, следует знать историю организации, условия формирования существующей организационной культуры. Основной же вывод Хассарда и Шерфи в том, что изменить организационную культуру возможно путем влияния на ее глубинные ценности. Однако, описывать «глубинность» и варианты влияния на нее никто из исследователей до настоящего момента не указал.

Поскольку, организационная культура – многомерное явление, подвергается анализу и такие ее составляющие, как ценности, верования, а также церемонии, истории, символы и лозунги.

Ценности, чаще всего, полагают той самой базой, на которой формируется культура. А отношение к ним принимает вид социальной нормы. В определенном смысле организационная культура возникает как результат устойчивой, повторяющейся практики следования исторически обусловленным общественным бытием требованиям к деятельности, поведению и отношениям индивидов социальных групп, классов и общественных институтов.

**Заключение**

Теоретики и практики современного менеджмента определяют значение организационной культуры как одного из мощных факторов прибыли и конкурентоспособности, успеха и эффективности деятельности организации.

До сих пор понятие организационной культуры не имеет универсального определения. Существующее множество формулировок организационной культуры не отражает различные ее стороны. Изучая организационную культуру, различные исследователи, в зависимости от критериев, выделяют множество типов организационной культуры, ее структур и подходов. Такое многообразие говорит о том, что организационная культура – это сложное всеобъемлющее явление.

В данной работе определены основные подходы организационной культуры:

1. Рассмотрено понятие организационной культуры, определена сущность этого понятия;
2. Рассмотрены функции культуры по отношению к организации;
3. Приведена типология организационных культур;
4. Проанализирована структура организационной культуры
5. Изучены механизмы формирования организационной культуры;
6. Рассмотрены основные подходы исследователей организационной культуры.

Не существует организаций без организационной культуры, потому что «организационная культура» охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива: поведенческие нормы, ценности, представления и понятия, которые формируются создателями организации и получают поддержку, а также подвергаются изменениям в процессе дальнейшей жизнедеятельности организации.

Для понимания организационной культуры необходимо учитывать широкий опыт деятельности как внутри, так и вне организации. Важно помнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние , так и внешние факторы.

Организационная культура – это то, чем является организация как социальный феномен. Она создает систему социальной стабильности в организации, помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Она вызывает чувство общности всех членов организации, усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей. Организационная культура является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения и восприятия данной организации. Организационная культура постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации.

Все в большей степени организационная культура становится предметом пристального внимания исследователей, поскольку является комплексной характеристикой организации.

# 

# Список литературы

## Монографии:

1. Брукс, Ян. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организация: учебник: пер. 3-его изд./ Я. Брукс. – М.: Дело и Сервис, 2008. – 464с. – Доп. тит. л. англ.
2. Абчук В. А. Менеджмент: учебник/ В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2002. – 463 с.
3. Аксеновская, Л.Н. Ордерная модель организационной культуры: монография/ Л.Н. Аксеновская. – М.: Академический Проспект; Трикста, 2007. – 303с.
4. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: учеб. пособие. – М.: Дело, 1999 – 496 с.
5. Гринберг Джеральд, Бейрон Роберт. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.
6. Дафт, Ричард Л. Теория организации: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации"/Ричард Л. Дафт. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006. – 736 с.
7. Парфенова, З.А. Организационная культура: учеб. пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2006. – 268 с.
8. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004. – 511 с.
9. Лафта Дж. К. Теория организации: учеб. Пособие. – М.: ТК Велби, Изд – во Проспект, 2006. – 416 с.
10. Магура М. И., Куртатова М. Б. Современные персонал – технологии. – М.: Бизнес – школа "Интел - Синтез", 2001. – 376 с.
11. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 395 с.
12. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условях эффективной организационной культуры: учебник. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
13. Организационная культура: Учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации» / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2004.- 288 с.
14. Парфенова З. А. Организационная культура: учеб. пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2006. – 268 с.
15. Райгородский Д. Я. Организационное поведение: хрестоматия. – Самара: Бапхра – М, 2006. – 752 с.
16. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления: учеб. пособие для вузов/О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: Экзамен, 2002. – 512с.
17. Смирнов Э. А. Теория организации: учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 248 с.
18. Шарков Ф. И., Ткачев В. А. Брендинг и культура организации. – М.: Социальные отношения, 2003. – 268 с.
19. Шаталова Н.И., Александрова Т.Л. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 652 с.
20. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

## Журналы:

1. Арнаутова Ю. Средневековые истоки современной корпоративной культуры/Ю. Арнаутова//Неприкосновенный запас: дебаты о политике культуре. – 2006. - № 4/5. – с. 69 – 76.
2. Борисова Е. Организационная культура: лозунг или рабочий инструмент повышения эффективности?/Е. Борисова//Служба кадров. – 2003. - № 7. – с. 19 – 24.
3. Левкин Н. Организационная культура: необходимость систематизации ключевых положений/Н. Левкин//Проблемы теории практики управления. – 2006. - № 4. – с. 8 – 16.
4. Панферова Н. Организационная культура как молекулярный уровень организации/Н. Панферова//Советник. – 2005. - № 6. – с. 26 – 29.
5. Радугин А. А. Типы организационной культуры/А. А. Радугин, К. А. Радугин//ЭКО. – 1998. - № 2. – с. 190 – 191.
6. Савченко Л. С. Организационная культура и управление персоналом./Л. С. Савченко//Ученые записки Института управления и экономики. – 2005. - № 2. – с. 98 – 106.
7. Субочев Н. С. Генезис организационной культуры/Н. С. Субочев//Социально – гуманитарные знания. – 2006. - № 5. – с. 257 – 270.
8. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики.// Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 14. Психология. 1997. №4. – С.59-60.
9. В.Р. Веснин. Организационная культура.// Социально-гуманитарные знания. – 2001.- №3. – С.184
10. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы.// Социс 2005 -№4 –С. 130-135.