**Реферат**

**«Организационная культура: понятие, элементы и функции»**

1. **Понятие и элементы организационной культуры**

Под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, выдержавших испытание временем.

Культура придает единообразие совместным действиям людей, формирует общую для всех психологию.

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

Можно выделить несколько основных признаков организационных культур, по которым они различаются между собой. Особая комбинация таких признаков придает каждой культуре индивидуальность, позволяет ее тем или иным способом идентифицировать.

К основным признакам организационной культуры относятся:

* + отражение в миссии организации ее основных целей;
  + направленность на решение инструментальных (т.е. производственных в широком смысле) задач организации или личных проблем ее участников;
  + степень принятия риска;
  + мера соотношения конформизма и индивидуализма;
  + предпочтение групповых или индивидуальных форм принятия решений;
  + степень подчиненности планам и регламентам;
  + преобладание сотрудничества или соперничества среди  
    участников;
  + преданность или безразличие людей по отношению к организации;
  + ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
  + характер отношения руководства к персоналу;
  + ориентация на групповую или индивидуальную организацию труда и стимулирования;
  + ориентация на стабильность или изменения;
  + источник и роль власти;
  + средства интеграции;
  + стили управления, отношения между работниками и организацией, способы оценки работников.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные Ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Культура организации содержит как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся верования, ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее основателей, принятые нормы общения. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. Это, например, символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, Мебель и пр.

Рассмотрим более подробно некоторые из субъективных элементов культуры.

Так, под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации. Это позволяет им служить образцами, ориентирами, мерилом поведения.

К ценностям относятся в первую очередь цели, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, исполнительность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и пр. Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как дисциплина, послушание, власть, и все большее — коллективизм, ориентация на потребителя, творчество, умение идти на компромиссы, служить обществу.

Считается, что сегодня необходимо не только опираться на существующие ценности, но и активно формировать новые. Поэтому важно тщательно отслеживать все новое, полезное, что есть в этой сфере у других, справедливо и беспристрастно оценивать. При этом нельзя уничтожать полностью или подавлять старые ценности, особенно если люди к ним «прикипели» (несмотря на то, что ценности нелогичны, иррациональны). Наоборот, к ним необходимо относиться бережно, использовать их как основу для формирования новых ценностей, включив соответствующие механизмы, в том числе совместного творчества. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации. Она отвечает на вопрос, что является для нее самым важным. Философия отражает восприятие организацией себя и своего предназначения, главные направления деятельности, создает основу выработки подходов к управлению (стиль, мотивационные принципы, информационные ориентиры, порядок разрешения конфликтов), упорядочивает деятельность персонала на основе общих принципов, облегчает освоение требований администрации, формирует общие универсальные правила поведения.

Обряд — это стандартное, повторяющееся мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. Наиболее широко распространены такие обряды, как чествование ветеранов, проводы на пенсию, посвящение в молодые рабочие.

Ритуал представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых учреждений. Работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов.

Легенды и мифы отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, приукрашенные портреты ее известных деятелей. Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и пр.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала в нужную сторону, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

Обычай есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений.

В качестве элемента культуры могут рассматриваться также принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношение друг к другу, внешним контрагентам, осуществление управленческих действий, решение проблем.

Наконец, элементом организационной культуры являются лозунги, т.е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

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

Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, уровнем культуры, сознанием членов организации, называется менталитетом. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям.

Специалисты выделяют две важные особенности, культуры:

1) многоуровневость. Поверхностный уровень образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр. Промежуточный уровень составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией фирмы.

2) многогранность, многоаспектность. Культура организации, во-первых, состоит из субкультур отдельных подразделений или социальных групп, существующих под «крышей» общей культуры (они могут конкретизировать и развивать последнюю, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить). Во-вторых, организационная культура включает субкультуры тех или иных направлений и сторон деятельности — предпринимательство, управление, деловое общение, внутренние взаимоотношения.

1. **Функции организационной культуры**

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

1. Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.
2. Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.
3. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организаций, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.
4. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.
5. Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
6. Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.
7. Функция формирования имиджа организации, т.е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

В нашей стране организационная культура, к сожалению, заимствовала с Запада лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей (различного рода менеджеры вместо руководителей структурных подразделений, кадровиков, специалисты в области маркетинга вместо снабженцев и т. д.). В то же время, стиль управления и делового общения остались такими же, как в условиях административно-командной системы.

Культура пронизывает процесс управления от начала до конца, играет огромную роль в организации общения, обусловливая логику мышления, восприятие и интерпретацию (придание индивидуального смысла наблюдениям и установление связи между ними) вербальной и особенно невербальной информации.

Люди с разными, особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора.

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

По дистанции власти (ДВ), определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли индивидуалистского начала (ИН), характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени неприятия неопределенности (НН), стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени ориентированности на будущее (ОБ). Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой сбережениями, накоплением богатств и пр.

По уровню мужественности (МУ), выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная. В мужественных культурах, абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым. Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В — высокая; С — средняя; Н — низкая).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ДВ | ИН | МУ | НИ | ОБ |
| США | H | B | B | H | H |
| Германия | H | B | B | C | C |
| Япония | C | C | B | B | B |
| Франция | B | B | C | B | C |
| Россия | B | C | H | B | H |
| Китай | B | H | C | C | B |

По месту организации и степени влияния на нее выделяют несколько типов культур.

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

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

Сильная культура открыта влиянию как изнутри, так и извне. Открытость предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее.

Нужно иметь в виду, что сильная культура, как и слабая, может быть эффективной в одном и не эффективной в другом.

Взаимодействие менеджмента и организационной культуры является непростым.

1. Управленцы могут действовать строго в рамках культуры. Если последняя прогрессивна, то действия наверняка будут успешны. Но отсталость культуры приведет к тому, что эффективность процесса управления окажется низкой, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы.
2. Менеджеры могут идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление привычек и традиций и вряд ли будут особо успешными.
3. Можно действовать частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость изменений и культуры, а также по возможности не «перегибать палку».
4. Если необходимые управленческие шаги полностью с культурой несовместимы, но являются настоятельными, встает вопрос о преобразовании сложившейся культуры. Для этого необходима ясная стратегия и хорошее понимание возможных препятствий и трудностей на этом пути.

Нужно иметь в виду, что, только изменяя параметры культуры, организацию можно вывести на новую качественную ступень. В связи с этим изменение культуры организации становится одним из объектов управления.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как: контроль за ее состоянием со стороны менеджеров; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов.

К неудачным действиям в этом направлении относят подмену реальных процессов изменения кампанией; осуществление поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руководстве; попытки изменить всю культуру сразу; преобладание краткосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

**Список литературы**

1. Абчук В.А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 1999
2. Албастова Л.Н. Технология Эффективного менеджмента. – М., 2000
3. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. – М., 2001
4. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М, 1999.
5. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2002