**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Эффективность организации и культура……………………………………..4

1.1. Компоненты и уровни организационной культуры …………….…………5

2. “Поведение в организации” с учетом межнационального аспекта …….…10

2.1. Национальные особенности российской организационной культуры…..14

3. Подходы к формированию организационной культуры фирмы…………...16

Заключение………………………………………………………………………..24

Список использованной литературы…………………………………...……….25

**Введение**

От чего зависит успех в предпринимательской деятельности и вообще в любой работе и любой стране? Знания своего дела недостаточно для того, чтобы добиться успеха. Важнейшей стороной профессиональной морали делового человека, предпринимателя является организационная культура, деловой этикет и соответственно поведение людей в организации.

Целью данной работы является рассмотрение вопроса национальной культуры страны и поведения людей в организации.

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

Общеупотребимого определения культуры нет, хотя интуитивно ясно, что это такое. Так известный российский писатель М.М. Пришвин писал, что культура - это связь людей, а цивилизация - это сила вещей. А крупнейший отечественный философ и богослов П.А. Флоренский говорил, что культура - это среда, растящая и питающая личность. Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Национальная культура формируется годами, десятилетиями и веками, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры. Можно сказать, что между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры существует определенная взаимосвязь. Поэтому если мы хотим создавать прочные организации, важно позаботиться о мерах, направленных на формирование их внутренней культуры. Но прежде чем поговорить об этих мерах, необходимо разобраться в том, какие компоненты входят в организационную культуру.

**1. Эффективность организации и культура**

Во многих руководствах утверждается, что хорошо развитая культура - важнейшая характеристика организаций, имеющих значительные успехи. Термин "крепкая культура" обозначает, что большинство менеджеров и сотрудников исповедуют набор общих ценностей и методов делать дело.  Крепкая культура может быть ассоциирована с крепким исполнением по трем причинам. Первое, крепкая культура предполагает устойчивую связь между культурой и стратегией. Второе, крепкая культура может вести к единству целей среди сотрудников.

Третье, крепкая культура ведет к высокой мотивации сотрудников и их большему участию в деятельности организации.

Имеются противоречивые результаты. Например, крепкая культура превосходит слабую культуру. Некоторые исследования демонстрируют, что тип культуры более важен, чем ее крепость. Сравнение 334-х образовательных учреждений не выявило различий в организационной эффективности между учреждениями со слабой и крепкой культурами.

Колледжи и университеты, чей тип культуры соответствовал  особенностям рыночной ниши и миссии, были более эффективными. О культуре и исполнении можно заключить следующее:

* организационная культура может иметь существенный вклад в долговременное производство фирмы.
* организационная культура будет иметь еще большее значение в будущем.
* организационные культуры, которые затрудняют долговременный финансовый успех, встречаются достаточно часто, они возникают проще в фирмах, которые наполнены разумными интеллигентными людьми[[1]](#footnote-1).

Тем не менее, в процессе изменения культуру можно сделать более эффективной. Высокая доля управления, основанного на сотрудничестве и внимании к групповой  работе, часто расценивается как характеристика успешной организационной культуры. В такой организации менеджеры принимают решения, ставят цели и решают проблемы совместно с другими сотрудниками.  Конечно, групповая работа связана не со всеми решениями. Кроме того, изменение организации от традиционной формы управления к большему сотрудничеству может быть очень сложным.

Другой тип организационной культуры - ориентация на тотальное качество и удовлетворение потребностей клиента.  Сотрудники таких организаций считают, что потребитель является залогом будущего для организации. Они постоянно ищут пути делать свое дело лучше. Более того, они инстинктивно часто действую как команда.

**1. 1. Компоненты и уровни организационной культуры**

Организационная культура включает следующие компоненты:

мировоззрение, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов, культурные ценности, доминирующие в организации, такие как "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология, характеристики поведения при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении, нормы, принимаемые повсеместно в организации, например, "заработал - получил" или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые "правила игры", которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации, психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Но с другой стороны, каждый новый сотрудник часто проходит через определенную процедуру знакомства с нормами, принятыми в организации, когда более опытный сотрудник детально знакомит его с тем, что и как следует делать, к кому обращаться с теми или иными вопросами, как успешно выполнить то или иное задание.

Перечисленные компоненты представлены на нескольких уровнях, отличающихся по "обнаружимости" и "сопротивляемости изменениям".

Наименее обнаруживаемый и глубинный уровень представлен мировоззрением. Это представления об окружающем мире, природе человека и общества. Более любого другого явления организационной культуры мировоззрение связано с этнической культурой и даже религиозными представлениями.

В настоящее время на Западе прочно вошло в обращение и активно исследуется понятие протестантской деловой этики, в соответствии с которой человек обязан много трудиться и быть скромным в быту, лично принимать ответственность за все свои успехи и неудачи. Противоположные представления характерны для деловой культуры некоторых азиатских стран, где главной является не личная эффективность, а занимаемый пост. Такая культура может быть кратко охарактеризована словами: “Место красит человека”. Вообще говоря, этот уровень культуры часто находит свое выражение в народном фольклоре по поводу работы. Значительные трудности возникают при организации совместных предприятий, где сотрудниками являются носители мировоззрений, имеющих значительные различия. В таком случае имеется объективная почва для значительных противоречий и конфликтов среди сотрудников организации и необходимы значительные дополнительные усилия для согласования мировоззрений членов такой команды. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей не удастся. Единственное, чего можно достигнуть - это нового уровня взаимопонимания и принятия позиций представителей другой культуры. Если же специальной работы по согласованию мировоззрений не  проведено, членам такой команды не остается ничего, кроме опоры на этнические предубеждения. Например, одно из представлений, на котором некоторые западные руководители совместных предприятий могут построить процедуры и правила своего взаимодействия с “аборигенами”, состоят в видении местных сотрудников ленивыми и требующими постоянного контроля в процессе исполнения функций. Это будет означать, что потерян шанс учесть местное мировоззрение в построении отношений в организации.

Так, в отношении все тех же азиатских сотрудников могла бы быть построена более сложная система постов, каждый из которых являлся бы поощрением за этап успешно выполненной работы и служил бы интенсификации деятельности “аборигенов”.

Мировоззрение почти не наблюдаемо в том смысле, что не каждый человек в состоянии сформулировать основные постулаты, которые приводят в действие его поведение. И чтобы понять мировоззрение подчас требуются многочасовые беседы, в которых человека расспрашивают о мотивах его тех иных поступков.

С психологической точки зрения часто проще воспользоваться не объяснением человеком собственных поступков, а просьбой объяснить почему, так или иначе поступил другой человек или беседой о каком-либо местном герое. Из последней  беседы можно получить информацию о критериях успеха, культивируемых в данной социальной среде.

С мировоззрением работать сложно, его проще учитывать и использовать, не нарушая правил, которые были восприняты членами организации “с младых ногтей”. Другие уровни организационной культуры более пластичны и поэтому могут быть развиты и изменены группой консультантов по заказу руководства организации.

Следующий уровень - культурные ценности, принимаемые членами организации.

В одних организациях сотрудники ориентированы в основном на зарабатывание  денег, в других более важными считаются технологические инновации или благосостояние сотрудников. Эти ценности могут сохраняться, даже если произошла значительная смена членов коллектива. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые ведут членов организации. При этом очень важно соблюсти принципы коллегиальности и произвольности.

Наиболее пластичный уровень культуры - символы, включающие высказывания, произведения искусства и физические объекты, которые нагружены в культуре организации определенным смыслом. Важным элементом может стать какой-либо персонаж (живой или умерший), обладающий характеристиками в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников.

Этот уровень культуры может быть изменен в достаточно короткие сроки. Частью такой работы занимаются многие рекламные агентства, предлагающие в качестве услуги создание нового фирменного стиля, включающего дизайн интерьера, товарных знаков, создание аналогов, одежды для сотрудников.

Другой раздел этого уровня культуры - организационная мифология, внедрение которой - процесс более кропотливый. Одно из ее направлений характеризуется   высказыванием: “Народ должен знать своих героев” и предполагает создание ореола героя для кого-либо из организаторов фирмы или ее сотрудников.

Если подходящего масштабам задачи персонажа нет, его можно привлечь со  стороны, пригласив в качестве почетного президента какого-нибудь космонавта или политического деятеля. В качестве человека - символа может быть привлечен и исторический персонаж, что конечно дешевле, например, Савва Морозов или купец Щукин. Здесь важна некая общность сферы деятельности или интересов исторического персонажа и данной организации. Если общность найдена, может быть создан музей этого человека, конкурс его имени.

В таком деле важен не столько человек, сколько процесс его превращения в символ, объединяющий сотрудников организации, в некоторую ценность, отличающую данную организацию от многих безликих других. Важно основание, усиливающее различие наших от не наших. Нельзя не признать, что в советский период подобная символизация использовалась более чем успешно особенно в добрежневский период. И она приносила свои плоды. И если уж обращаться к истории, то нельзя не заметить, что в брежневский период вся подобная символизация превратилась в свою противоположность потому, что произошел перебор.

В то же время в США такой прием был также использован не однократно, в частности в отношении семьи Дж. Кеннеди была развернута система поклонения, когда здоровье его детей стало чуть ли не ежедневной темой для беседы в приличном обществе[[2]](#footnote-2).

**2. “Поведение в организации” с учетом межнационального аспекта**

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов. С другой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности различных стран, а, следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей огромной страны, а также различных поколений и социальных групп. Проблема особенностей России и выбора эффективных форм управления, соответствующих им, требует серьезных исследований, которые еще предстоит осуществить. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению, могут быть сделаны.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить, чем именно различные страны отличаются друг от друга. Один из наиболее известных подходов к анализу отличий между странами предложен Г. Хофстейдом. Обследовав в 70-е гг. свыше 116 000работников, занятых в международных корпорациях в 40странах, Г. Хофстейд пришел к выводу о том, что представители этих стран различаются на основе четырех важнейших критериев:

- индивидуализм/коллективизм;

- отношение к власти;

- отношение к риску;

- отношение к роли женщины в обществе[[3]](#footnote-3).

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе классификации Хофстейда по результатам этих исследований они были охарактеризованы следующим образом:

- индивидуализм/коллективизм —преобладание коллективистских

наклонностей;

- отношение к власти —“дистанция власти” и степень авторитаризма значительно выше среднего;

- отношение к риску —сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;

- отношение к роли женщины в обществе —только формальное равноправие.

Различают страны с преимущественно коллективистскими и преимущественно индивидуалистскими наклонностями. Г. Хофстейд выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта на душу населения. Так, индивидуалистские страны (США и многие другие западные страны) характеризуются, как правило, наиболее высокими показателями валового национального продукта на душу населения, коллективистские —относительно низкими.

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстейда может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать их, если они окажутся в затруднительном положении, в то время как в индивидуалистских странах в таких ситуациях принято больше полагаться на свои собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В России достаточно высока “дистанция власти”. Страны с высокой “дистанцией власти” признают существенные отличия в поведении людей внутри организации в зависимости от их статуса и служебного положения. Работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей.Звания и статус имеют большой вес. На переговоры в такие страны зарубежные организации предпочитают посылать (равно как и принимать) представителей, статус которых, по крайней мере, не ниже, чем у противоположной стороны. Россия может быть отнесена к группе стран с высокой “дистанцией власти” (как, например, бывшая Югославия, Индия и Греция). По результатам обследования группы руководителей в Москве, проведенного в начале 90-х гг., 42%интервьюируемых руководителей тяготеют к авторитарному типу управления и 22% —к патерналистскому. Среди обследованных руководителей отмечалась также большая тяга к поддержанию стабильности их настоящего служебного положения: 66%хотели бы продолжать руководящую работу в той же самой компании в течение ближайших 5лет или до пенсии[[4]](#footnote-4).

По оценке специалистов, стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением этому могут служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, линия на перераспределение средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнительные тенденции в области оплаты труда и занятости. В странах, в которых выражено стремление свести риск к минимуму, как правило, вырабатываются специальные механизмы, позволяющие минимизировать риск, например множество формальных правил и процедур, регламентирующих поведение. В таких странах может проявляться нетерпимость к нестандартным решениям и подходам, формам поведения, отличающимся от общепринятых. Население в этих странах обычно демонстрирует относительно низкий уровень трудовой мобильности, а система пожизненного найма является широко распространенной практикой.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа “хорош он” или “плох”, неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пытаясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно помнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Так, например, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения людей наши страны существенно отличаются. Так, если среди американцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Америке, как правило, принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако он же в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери. В России же, как правило, принято распределять риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские “кружки качества”. Американские специалисты утверждают, что “кружки качества” (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике) изначально родились в Америке, а в 50-е гг. были экспортированы в Японию. В условиях японского коллективистского менталитета “кружки качества” оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить им гораздо более серьезное внимание в самой Америке.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском обществе, будет весьма полезным и для иностранных специалистов, которые работают в России и имеют дело с ее гражданами, чьи культурные ценности и историческое прошлое отличаются от их собственных.

**2.1. Национальные особенности российской организационной культуры**

Организационная структура большинства предприятий бывшего СССР, как правило, формировалась по функциональному принципу, построенному в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями. Функциональная структура прекрасно подходила организациям, когда они действовали в условиях стабильной и централизованной экономики. Советская власть внимательно относилась к организационной культуре на предприятиях, так имели место рабочие вечера и праздники, демонстрации и субботники, фирменная одежда и символика. Эти мероприятия связывали людей узами организационного духа и привязывали к своему месту работы.  
Однако с отказом от плановой экономики, возникновением в России свободного рынка и приватизацией предприятий, российский рынок стал меняться. Стало ясно, что для сохранения конкурентоспособности организационная структура предприятия должна быть такой, что вся работа была сфокусирована на конкретной продукции и на конкретном потребителе, что требует выработку стратегических целей фирмы.

Усложнение управленческих задач, связанных с новым этапом развития экономики, потребовало от предприятий жесткой самоорганизации. Возникла потребность в изменении организационной культуры и ее структуры.

Институциональные черты российской экономики проявляются, в частности, в недостаточной структурированности институциональной среды; в меньшей, чем в экономически развитых странах, насыщенности общественной жизни формализованными социальными институтами. Переходный период стимулирует повышение роли неформальных институтов, следствием чего выступает усиление значимости активности самих предприятий в обеспечении их конкурентоспособности. Получив в постсоциалистическом обществе формальную свободу поведения, предприятие обрело новые возможности для своего развития. Одновременно возросли и риски. В условиях пока еще не полностью сформированного правового поля соблюдение контрактных обязательств зависит в первую очередь от целей, ценностей и этики предприятия как субъекта деятельности, т. е. от его организационной культуры.

**3. Подходы к формированию организационной культуры фирмы**

Организация - это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура; ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие нормы и ценности принимаются и разделяются сотрудниками; что, по их мнению, хорошо, а что плохо. Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, связей, взаимодействий и отношений, как ответ на запросы, ставящиеся перед организацией внешней и внутренней средой. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации оно существует как нечто данное. Таким образом, культура выражает определенные коллективные представления о целях и способах предпринимательской деятельности данного предприятия.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной (корпоративной) культуры может позволить:

- эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;

- повысить уровень управляемости компанией;

- усилить сплоченность команды;

- использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением: деловая среда в целом и в отрасли частности и образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть 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, содержании 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 функционирует та или иная компания.

Элементы организационной культуры формируются, с одной стороны, как результат многократного опыта данного предприятия по успешному решению его проблем, поэтому и закреп ленного в организационной структуре и процессах управления; с другой - как результат активного воздействия субъективного фактора в виде властных установок менеджеров-лидеров.

Условия оптимальной организации деятельности фирмы складываются из умения ее руководителя, лидера провести "свой корпоративный корабль" между Сциллой и Харибдой, носящих в современной экономической жизни названия: агрессивность внешней среды, и внутренняя дезинтеграция.

Существуют две основные системы управления:

- формальная (ее еще называют механистической, административно-организационной, жесткой);

- неформальная (или органическая, социально-психологическая, мягкая).

Формальной системе свойственны:

- строгая иерархичность;

- связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр;

- в ходу жесткие должностные инструкции;

- подчиненным даются исчерпывающие задания, в сотрудниках поощряется исполнительность;

- главное для человека - сделать так как сказал начальник.

Неформальная система:

- не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы;

- дает простор горизонтальным связям;

- от людей ждут, что они сформируют свою должность сами, невзирая на инструкции;

- подчиненному лишь ставятся задачи, и его дело, как он будет решать их;

- поощряются инициатива, творческий подход к делу;

- главное для человека - решить проблему, представить результат;

- исполнитель участвует в постановке самой задачи, которую ему предстоит решать.

Утрируя, можно сказать, что в первом случае наемный работник сдает в аренду свою периферийную, а во втором - центральную нервную систему.

Формальная система опирается на организационную структуру предприятия, неформальная - на его микрокультуру. То есть как раз на то, что мы объединяем в понятие "организационная культура предприятия"[[5]](#footnote-5).

В неформальной системе тоже есть сопротивление людей системе, но это - сопротивление культуре, а не структуре.

Вживаясь в формальную систему, человек подчиняется структуре, а вживаясь в неформальную систему, он приобщается к культуре. Если формальную систему разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей и обламывая их под структуру, то неформальную систему создают и взращивают сами люди (но при этом у ее истоков стоит, как правило, один человек).

Можно предложить аналогию с проведением пешеходных дорожек в новом жилом районе. Формальный подход: расчертить все по прямоугольникам, посередке разбить клумбу и водрузить везде таблички: "По газонам не ходить". Неформальный подход: заасфальтировать тропинки, которые люди проложили сами (а замысел основателя проявится в том, что он определит состав и расположение объектов - домов, автобусных остановок, магазинов и т.д., - но маршруты люди будут выбирать сами).

Неформальная система вытесняет формальную по мере того, как труд более высокого порядка вытесняет труд более низкого порядка. Формальный подход работает (и работает успешно) только в том случае, когда работа поддается регламентации, количественной оценке и сопоставлению. Такие условия действуют в массовом производстве, которое до недавнего времени, особенно в нашей стране, было типичным. Но, во-первых, сейчас происходит уменьшение в экономике доли промышленного производства вообще в пользу сферы услуг, научных исследований и т.д.; во-вторых, в промышленном производстве уменьшается доля массового производства в пользу гибких технологий; в-третьих, в самом массовом производстве однообразные операции возлагаются на машины.

Сфера применения формального подхода сужается и под действием внешних факторов, из которых самым главным является возросшая нестабильность среды.

Можно с некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого нами феномене организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

1. Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму.

Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих "органов", то есть в их интеграции.

В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации.

Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с цепями и задачами организации.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях;

а) Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.

На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.

б) Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.

в) Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.

В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те "интеграционные этажи" организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав[[6]](#footnote-6).

В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению, предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда.

г) Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

2. Дифференциация, которую можно понимать как уточнение понятия "уникальность", в некотором роде расширяет понятие "специализация" в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии "точечного" распределения производственных функций.

Как показывают исследования, главный "укор" руководству со стороны работников фирм относится именно к осуществляемой политики "затыкания управленческих дыр". К примеру, в областных администрациях до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимают чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имеет весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.

Наиболее ярко понятие дифференциации можно раскрыть на процессе подбора персонала в компанию[[7]](#footnote-7).

Если представить ситуацию, что вы ведете набор персонала, когда на собеседовании с кандидатом вы понимаете, что этого человека бы к себе не возьмете, несмотря на его прекрасное образование, идеальный опыт работы и приятную внешность. Вы понимаете, что этот человек "не ваш". Другими словами, он не соответствует корпоративной культуре фирмы.

Для того чтобы допускать как можно меньше промахов в подборе кадров и безошибочно отделять своих от чужих, необходимо иметь четкое представление о том, что же такое - человек вашей культуры.

После принятия решения о приеме человека на работу встает вопрос об определении его "уникального" места в коллективе, то есть создания такой ситуации организации работы данного сотрудника, при которой его качества раскрываются с максимальной пользой для организации.

Профессиональное использование потенциала организационной культуры на предприятии или фирме видно уже тогда когда менеджер по кадрам уделяет достаточно много времени рассказу о том, что принято в компании, а что нет. Это может существенно облегчить жизнь человеку, дать ему почувствовать преимущества того, что значит быть "игроком этой команды".

В продолжение оказания помощи новым сотрудникам в некоторых "продвинутых" с точки зрения развития корпоративной культуры компаниях их обычно прикрепляют к кому-либо из опытного персонала, который становится на первые две недели как бы "старшим братом" новичка. Первый день работы в компании начинается с традиционного знакомства, когда "старший брат" или "сестра" знакомят нового сотрудника со всеми работниками компании, с формальными и неформальными правилами жизни компании. Именно на этом этапе начинается целенаправленное формирование установок человека, его погружение в культуру профессиональной деятельности в данной организации.

Кроме этого, по окончании первой рабочей недели новый сотрудник должен написать краткое эссе на тему "Мои впечатления от первой рабочей недели в компании". Современные организации отмечают для себя несомненную важность подобных заданий, поскольку эти эссе позволяют взглянуть на себя глазами человека со стороны, что зачастую помогает корректировать профессиональную позицию или хотя бы постоянно держать коллектив в "спортивной форме". Кроме того, выполнение таких заданий, в свою очередь, предоставляет дополнительную информацию о новичке, что позволяет облегчить процесс дифференциации его профессиональной роли в общей команде.

3. Адаптация как отлаженная функция организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке.

Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие "внутреннего запаса плавучести"), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.

Опыт работы перспективных компаний показывает, что технологизация информационно-коммуникативных технологий выполняет свою позитивную роль также только в том случае, когда становится элементом корпоративной культуры[[8]](#footnote-8).

Более того, это дает дополнительные возможности: каждый сотрудник может связаться по электронной почте с руководством любого ранга и поделиться своими проблемами.

**Заключение**

В завершение проведенного анализа теоретических источников, необходимо подвести итоги:

Под культурой принято понимать общепризнанные ценности и нормы поведения. Разумеется, это понятие шире и глубже приведенного толкования. Социология представляет богатый материал исследований различных форм проявления культуры в разных сферах жизнедеятельности человека, в том числе и многообразную типологию организационных культур. Корпоративная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении работников. Сюда следует отнести устойчивость, эффективность и надежность внутрисистемных организационных связей; дисциплину и культуру их исполнения; динамизм и адаптивность к нововведениям в организации; общепринятый (на всех уровнях) стиль управления, основанный на сотрудничестве; активные процессы позитивной самоорганизации и многое другое, что проявляется в организационном поведении сотрудников в соответствии с принятыми нормами и признанными ценностями, объединяющими интересы отдельных людей, групп и организации в целом.

Как культура вообще базируется на общепризнанных ценностях и общепринятых нормах (правилах) поведения, так и организационная культура на предприятии формируется на основе признанных ценностей и принятых норм поведения именно в данном коллективе и данной организации.

Прежде всего, что культура - есть образование консервативное, обладающее инерционностью, ее ценности и нормы глубоко укоренены в традициях и истории национальной культуры. Поэтому культура организации как объект исследования - это многогранное сложное явление, которым невозможно управлять в краткосрочном аспекте, а лишь допускается ее постепенное формирование, долгосрочное развитие.

**Список использованной литературы:**

1. Андрианов В.В. Корпоративная культура - важнейший инструмент делового администрирования // Современные технологии.. - 2009. - № 4.
2. Большаков А.С. Менеджмент: Учебное пособие. - СПб: Питер, 2007.
3. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М.: "Гардарика", 2006.
4. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. - 2008. - № 3.
5. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом, №2, 2009.
6. Власова И.Т. Организации: проблемы, тенденции развития. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008, №3.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: "Питер", 2006.
8. 3анковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. - М.: Флинта: МПСИ, 2005.
9. Коврижных И.В. Формирование эффективной структуры организации: Учебно-методическое пособие для слушателей отделения переподготовки. - Барнаул: АФ СибАГС, 2005.
10. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие. - М., 2007.
11. Мильнер Б.З. Теория организаций: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2008.
12. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 2007.

1. Андрианов В.В. Корпоративная культура - важнейший инструмент делового администрирования // Современные технологии.. - 2009. - № 4. [↑](#footnote-ref-1)
2. Веснин В.Р. Организационная культура // Социально-гуманитарные знания. - 2008. - № 3. [↑](#footnote-ref-2)
3. Власова И.Т. Организации: проблемы, тенденции развития. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008, №3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Власова И.Т. Организации: проблемы, тенденции развития. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008, №3. [↑](#footnote-ref-4)
5. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учебное посо-бие. - М., 2007. [↑](#footnote-ref-5)
6. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 2007. [↑](#footnote-ref-6)
7. Дафт Р.Л. Менеджмент. - СПб.: "Питер", 2006. [↑](#footnote-ref-7)
8. 3анковский А.Н. Организационная психология: Учеб. пособие для вузов. - М.: Флинта: МПСИ, 2005. [↑](#footnote-ref-8)