**Понятие организационной культуры**

В каждой организации существуют свои сложившиеся с течением времени убеждения о том, как необходимо осуществлять управление, то есть как организовать работу управленческого и производственного персонала, мотивировать и контролировать его.

Совокупность этих убеждений представляет собой организационную культуру, которая зачастую не осязается и может не декларироваться. Только столкнувшись с культурой другой организации (при смене места работы или при объединении двух предприятий), люди начинают понимать, что в организации, в которой они работали, существует определенная культура.

Например, с приходом в другую организацию человек не всегда знает, как необходимо себя вести в отношении новых руководителей или коллег. В частности, какова в новой организации процедура обращения к руководителю или как необходимо строить взаимодействие с коллегой из соседнего отдела, который подчиняется другому начальнику.

Таким образом, в самом общем виде организационную культуру можно определить как совокупность ценностных ориентаций, норм личностного и межличностного поведения, традиций и устремлений, принимаемых и поддерживаемых организацией в целом и ее сотрудниками.

Мало кто сомневается в том, что организационная культура, закрепленная в нормах поведения персонала, в долгосрочной перспективе определяет эффективность организации в целом.

Основными характеристиками организационной культуры являются ее вид и сила (см. рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Основные характеристики организационной культуры

Вид организационной культуры - это характеристика, на основе которой проводят классификацию организационных культур. Любая из классификаций относительна и не в состоянии охватить всего существующего разнообразия организационных культур. Тем не менее остановимся на классификации, предложенной Чарльзом Хэнди в работе "Понимание организаций" (1985). В соответствии с ней выделяют культуры власти, роли, задачи и личности.

Сила культуры определяется ее устойчивостью к различным внешним и внутренним воздействиям: чем больше усилий необходимо приложить для изменения вида культуры, тем более сильной она является. Сила культуры зависит от количества ценностей, присущих ей и разделяемых большинством работников организации.

Виды организационных культур

1. Культура власти.

Культура власти опирается на личность руководителя и его ближайшее окружение, поскольку именно в их руках сосредоточены все важнейшие ресурсы организации. Достижение результатов в такой культуре несравненно более значимо, чем средства, используемые для их достижения. Поэтому деловой успех часто соседствует с невысокой моралью.

Решения в подобной организации принимаются на основе баланса сил, а степень влияния каждого работника на организацию и ее деятельность определяется его волевыми качествами и близостью к начальству. Так, влияние личного водителя руководителя на происходящие внутри организации события может оказаться несравнимо большим, чем руководителя какого-либо подразделения. В отношении работников такая организация не является дружественной, поскольку построена на конкуренции и жесткой системе контроля. Эффективно работать в этой организации может только человек, ориентированный на силу, уверенный в себе, не очень высоко ценящий собственную безопасность и не считающийся со слабостями других людей.

Безусловным достоинством предприятия с культурой власти является его возможность быстро реагировать на любые внешние изменения, но результативность этих реакций во многом определяется компетентностью первого лица.

Основные проблемы, которые могут возникать в такой организации в процессе ее жизнедеятельности, следующие:

* потеря управляемости, связанная с активным ростом организации (проблема решается путем выделения небольших дочерних предприятий с большой степенью независимости при условии личного доверия между руководителями головной и дочерней организации, а также при обязательном сохранении за головной организацией жесткого финансового контроля);
* большая текучесть кадров, возникающая из-за дискомфорта, испытываемого персоналом в такой организации.

Наиболее ярко организация с такой культурой описана в книге Марио Пьюзо "Крестный отец".

2. Культура роли (или бюрократическая культура).

Культура роли основана на строгой специализации подразделений и сотрудников, чью деятельность координирует немногочисленное по своему составу верхнее звено управления. В таких организациях высока степень формализации и стандартизации деятельности и отношений. Контроль осуществляется на основе правил и инструкций. Основной источник власти - это статус работника, а не его волевые качества. Для выполнения конкретной работы назначается сотрудник, квалификация которого оценивается с точки зрения соответствия этой работе. Поэтому эффективность подобной организации определяется не общим потенциалом персонала, а прежде всего тем, рационально или нет распределены и интегрированы различные работы внутри нее.

В этой культуре комфортно чувствуют себя люди, ценящие стабильность и собственную защищенность, считающие, что уровень их квалификации растет пропорционально стажу работы, а следовательно, и заработная плата должна также увеличиваться. Честолюбивые люди, которые стремятся сами определять и контролировать свою трудовую деятельность, будут получать удовлетворение от своей работы в такой организации только находясь на высшем уровне управления.

Высокая результативность организации с культурой роли возможна только в стабильной среде. В противном случае происходит снижение ее эффективности пропорционально скорости изменения среды.

Примером подобных организаций могут служить предприятия Советского Союза, имевшие ярко выраженную ролевую культуру. Они были весьма результативны, работая в условиях стабильной внешней среды, определенной границами СССР и пятилетними планами. Конкурентная борьба, существующая на мировых рынках, их практически не касалась. Столкнувшись в конце 80-х гг. с динамичным рынком вне пределов Союза, они начали очень быстро терять свою эффективность.

3. Культура задачи.

Культура задачи основана на объединении целей и интересов организации и ее сотрудников. Основной контроль в подобной организации сосредоточен на высшем уровне управления. Он касается, как правило, только распределения работ, ресурсов и сотрудников между рабочими группами (командами), которым передаются полномочия, необходимые для самостоятельного решения поставленных перед ними задач. Наличие таких полномочий означает высокую степень автономии их деятельности, что в свою очередь развивает внутри группы коллективизм на основе взаимной поддержки и уважения, признания способностей каждого члена команды. Результативность команды в организации с культурой задачи ценится выше, чем результативность отдельного работника, а профессиональная компетентность работника - выше, чем его статус или волевые качества. Степень влияния специалиста на деятельность организации здесь значительно шире, чем в других культурах.

Следствием этого является высокая степень адаптивности этих организаций. В динамичном внешнем окружении культура задачи весьма эффективна.

Основными недостатками такой культуры являются:

* мало формализованная структура управления с небольшим количеством уровней и большим диапазоном управления, что делает невозможным существование организации больших размеров, определенной величины, организация начинается "делиться";
* снижение результативности и ухудшение морального состояния рабочих команд в случае недостаточности необходимых ресурсов (в этом случае между командами начинается борьба за обладание дефицитными ресурсами, что приводит к возрастанию значимости занимаемого положения в иерархии организации и волевых качеств, то есть культура задачи начинает переходить в культуру роли или власти).

4. Культура личности.

Культура личности подразумевает, что организация существует лишь для того, чтобы способствовать развитию составляющих ее людей и содействовать достижению их собственных целей. Иных задач такая организация перед собой не ставит. Сила власти в культуре личности - это сила специалиста, результативно делающего свою работу, что вынуждает организацию прислушиваться к его мнению.

Примерами таких организаций в реальной жизни могут служить небольшие консалтинговые фирмы, организации, занимающиеся интеллектуальной деятельностью, или некоторые творческие союзы. Вместе с тем достаточно много людей, которые работают в организациях с более привычной культурой, придерживаются ценностей культуры личности. Это, как правило, высококвалифицированные специалисты, рассматривающие свою организацию как место для выполнения своих собственных задач с некоторой выгодой и для работодателя. Такими людьми сложно управлять (им, как специалистам, легко найти другую работу), сила формального положения руководителя на них не действует, и по своей природе они являются ярко выраженными индивидуалистами, неподвластными коллективному влиянию. Единственный способ управления такими людьми - это предоставление им ресурсов, в которых они нуждаются (доступ к оборудованию, информации, контактам).

Очевидно, что рассмотренные выше три основных вида организационных культур (власти, роли, задачи) в чистом виде практически не встречаются. Их можно представлять себе как вершины одного треугольника, внутри которого находятся реальные организации. В них тем или иным образом сочетается ценностные ориентации всех видов культур. Следовательно, можно говорить лишь о степени тяготения организации (выраженной, например, в процентах) к культуре определенного вида.

Организационная культура и организационные процессы

Сделать заключение о виде и силе организационной культуры можно по происходящим внутри организации процессам, среди которых выделяют (по В. Сате):

* кооперацию между персоналом и подразделениями организации;
* принятие решений;
* контроль;
* коммуникации;
* формирование преданности сотрудников;
* отражение в сознании сотрудников происходящих в организации событий;
* оправдание своего поведения сотрудниками.

В этом перечне первые четыре процесса характеризуют тип культуры, а три последних - ее силу.

Каждый из этих процессов может быть оценен по нескольким параметрам. В свою очередь, каждый из параметров имеет по три значения, из которых первое показывает степень тяготения организационной культуры к культуре власти, второе - к культуре роли, а третье - к культуре задачи.

Процесс кооперации позволяет охарактеризовать организационную культуру с точки зрения следующих параметров.

1. В организации ценится:

- личный успех: для каждого сотрудника главное - добиться стоящих перед ним целей;

- общая и ровная работа всего персонала: для сотрудника является важным не только достижение целей, но и отсутствие существенной разницы в результативности его работы по сравнению с другими;

- успех команды (подразделения): для сотрудника является важным достижение не столько целей, стоящих перед ним, сколько целей, стоящих перед подразделением;

2. Организация ориентируется на:

* + - конкуренцию: для сотрудника (подразделения) важно доказать, что он лучше (успешнее) всех остальных;
  + - формальное сотрудничество: сотрудники и подразделения могут работать вместе в процессе достижения целей, но это взаимодействие должно быть "задокументировано", в крайнем случае, об этом должно быть уведомлено вышестоящее руководство;
  + - неформальное сотрудничество: сотрудники и подразделения работают вместе для решения различных задач, если этого требуют обстоятельства.

Процесс выработки и принятия решений позволяет охарактеризовать организационную культуру с точки зрения следующих параметров.

1. Сотрудники в организации при выработке решений ориентируются на:

* + - мнение руководства: сотрудник, отвечающий за решение какой-либо проблемы, прежде всего задается вопросом: "Как к моим предложениям отнесется руководитель?";
  + - формальные инструкции: для сотрудника основным ограничением в решении стоящих перед ним проблем являются организационные правила и инструкции;
  + - мнения специалистов: при выработке решения какой-либо проблемы сотрудник прежде всего обращается к профессионалам, либо путем личных бесед, либо путем чтения соответствующих книг и журналов.

2. Рассмотрение решений, выработанных на различных уровнях компетенции, в вышестоящих инстанциях осуществляется с помощью:

* + - использования личных взаимоотношений с руководством;
  + - формально-бюрократических процедур: сотруднику достаточно принести проект решения в канцелярию (общий отдел, приемную руководителя), и далее этот проект автоматически (в соответствии с существующими в организации правилами) обойдет нужные инстанции и соберет нужные подписи;
  + - действительной оценки подготовленных предложений группой специалистов.

3. При принятии решений организация опирается на:

* + - непротиворечие предпочтениям высшего руководства;
  + - компромисс, позволяющий в той или иной степени учесть интересы всех заинтересованных лиц;
  + - их научную обоснованность.

Процесс контроля позволяет охарактеризовать организационную культуру с точки зрения следующих параметров.

1. Контроль в организации направлен на:

* + - поиск ошибок в работе сотрудников;
  + - выявление несоответствия действий сотрудников установленным в организации правилам;
  + - помощь сотрудникам: контроль в организации необходим не для наказания, а для оказания своевременной и соответствующей помощи.

2. В процессе контроля в организации используются следующие виды процедур:

* + - неформализованные, то есть не имеющие бюрократического начала: сотрудники не знают, какие аспекты их деятельности, кем, когда и как будут контролироваться;
  + - формализованные: сотрудники осведомлены о том, кто, когда и как будет контролировать их деятельность, что предостерегает их от совершения несанкционированных поступков;
  + - самоконтроль: руководители доверяют работникам, их профессионализму и заинтересованности в решении стоящих перед ними задач.

3. Контролирующие действия в организации сконцентрированы прежде всего на:

* + - результатах: основным объектом контроля является результат (продукт), получаемый в процессе деятельности;
  + - процессе (средствах и методах) выполнения работ: считается, что, контролируя каждый этап деятельности, можно получить результат, адекватный ожидаемому;
  + - распределении работ и ресурсов: деятельность сотрудников практически не контролируется, и руководитель корректирует ее только в случае возникновения проблем, о чем сами сотрудники и ставят руководителя в известность.

Коммуникационные процессы позволяет охарактеризовать организационную культуру с точки зрения следующих параметров.

1. Организационные коммуникации по своему характеру являются:

* + - закрытыми: общение сотрудников различных служб в организации не поощряется;
  + - формализованными: основой общения служб между собой являются официальные документы (служебные записки и др.);
  + - свободными: сотрудники из разных служб общаются друг с другом совершенно открыто.

2. Информирование сотрудников о результатах деятельности организации и ее планах на будущее осуществляется:

* + - ограниченно: информацию получает только узкий круг лиц, определяемый руководителем организации, например, в следующей форме: "С этими цифрами необходимо ознакомить Петрова и Иванова, а другие об этом знать не должны";
  + - формализованно: информация распределяется по строго установленным и администрируемым каналам;
  + - открыто: все сотрудники имеют доступ практически к любой информации о жизнедеятельности организации, за исключением действительно конфиденциальной.

Формализованное описание перечисленных выше процессов представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Организационные процессы и культура



Процесс формирования преданности сотрудника организации имеет место в том случае, если организация воспринимается им как место, где не только зарабатывают деньги, но и где он может удовлетворить свои потребности высоких уровней. В этом случае работник становится патриотом организации. Для него становится значимой положительная оценка организацией его трудовых усилий и результатов. Проявляется преданность в стремлении работника искренне и бескорыстно помогать организации в достижении ее целей. Если таких сотрудников в организации большинство, то это свидетельствует о силе ее культуры.

Процесс отражения в сознании сотрудников происходящих в организации событий: если у большинства сотрудников эти восприятия идентичны, то это говорит о силе культуры.

Процесс оправдания своего поведения следованием ценностям организационной культуры свойственно многим людям. Человек поступает так, а не иначе потому, что "так принято" в организации. Даже если такое поведение не полностью согласуется с его моральными ценностями:

- Почему ты опаздываешь на работу?

- У нас так принято, все опаздывают.

Если организационное поведение большинства сотрудников соответствует требованиями существующей культуры, то это также свидетельствует о ее силе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1999.
2. Виханский О. С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
3. Виханский О. С. Наумов А. И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1999.
5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002.
6. Кохно П. А. / Микрюков В.А./ Коморов С. Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1997.
7. Любинова Н. Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1999.
8. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.