

# ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

- 1. Понятие организационной культуры и ее свойства*
- 2. Содержание организационной культуры*
- 3. Цель, задачи и функции организационной культуры*
- 4. Субкультуры в организациях. Сильные и слабые культуры*
- 5. Структура организационной культуры*
- 6. Факторы, влияющие на особенности организационной культуры*

**Организация** – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных для достижения профессиональной цели. **Психология организации** – это преобладающие в коллективе ценности, традиции, отношения, нормы поведения. любая организация (предприятие) состоит из двух частей: социальной и материальной. Социальная часть – это коллектив (персонал). Материальная часть – это здания, оборудование, инструменты, материалы.

# ***1. Понятие организационной культуры и ее свойства***

Постановка проблемы организационной культуры и ее систематическое изучение **начались в последней трети XX века**, когда американские ученые Теренс Дил и Аллан Кеннеди **создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего феномена, влияющего на организационное поведение, корпоративное развитие и организационную эффективность. Все многообразие определений и концепций можно свести к трем основным группам.**

**К первой группе можно отнести многочисленные описательные** или так называемые «аддитивные» определения через перечисление (например, такое: «Культура – это сумма всех видов деятельности, обычаев, традиций, верований»).

**Ко второй** – те дефиниции, которые связывают сущность культуры с традициями или социальным наследием предыдущих поколений. Типичное определение этой группы выглядит следующим образом: «Культура – социально унаследованный комплекс практики и верований, определяющий основы социальной жизни».

**В третьей группе** подчеркивается значение для культуры правил, норм, организующих человеческое поведение.

Все многообразие подходов к определению о. к. можно свести к **двум основным точкам зрения**. Одну из них условно можно назвать структурной, а другую – ценностной.

Согласно *первой* из них, структурной, **организационная культура является элементом структуры организации.**

**Вторая** группа определений акцентирует внимание на *ценностных аспектах*. Американский специалист по управлению **Е.Шейн** дал определение организационной культуры, которое синтезирует обе точки зрения:

**Организационная культура** - это «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений».

**Существует масса др. определений о.к. О. к. – это:**

1. Способ управления персоналом для стабильного долговременного успеха фирмы.
2. Совокупность общепризнанных ценностных ориентаций и предположений, социальных норм и табу, верований, мифов, героев, цветов униформы, обрядов, ритуалов, символов, преданий, церемоний, девизов, шаблонов поведения, установок, бездоказательно принимаемых, разделяемых и соблюдаемых всеми работниками данной организации.
3. Совокупность базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, которые господствуют в организации и сплачивают коллектив. При этом интересы конкретных сотрудников д. б. приведены в соответствие с интересами фирмы.
4. Организационная культура – это социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации (предприятия).

## Распространенные определения организационной культуры

Год	Автор	Сущностное понимание
<b>Зарубежные исследователи</b>		
1 9 5 2	<b>Э. Джакус</b> <i>Jaques E.</i> The Changing Culture of a Factory. — New York: Dryden Press, 1952. - P. 251	Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими».
1 9 7 4	<b>Л. Элдридж, А. Кромби</b> <i>Eldridge J., Crombie A.</i> A Sociology of organizations. — London: Allen & Unwin, 1974. - P. 89	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.
1 9 8 1	<b>Х. Шварц, С. Дэвис</b> <i>Schawrtz H., Davis S.</i> Matching Corporate Culture and Business Strategy// Organizational Dynamics. Summer, 1981. - P. 33	Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп.
1 9 8 1	<b>У. Оучи</b> <i>Ouchi W.</i> Theory «Z»: How American Bussiness can meet the Japanese challange. — Reading, MA.: Addison-Wesly, 1981. - P. 45	Организационная культура — символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представление о ценностях и убеждениях.
1 9 8 2	<b>К. Голд</b> <i>Gold K.</i> Managing for Success: A Comparison of the Private and Public Sectors // Public	Корпоративная культура — это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли.

<p>1 <b>А. Фурнхам, Б. Гунтер</b>  9 <i>Furnham A., Gunter B. Corporate</i>  9 <i>Assesment. — Routledge, London,</i>  3 <i>1993. - P. 23</i></p>	<p>Культура — разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура — это то, как мы здесь работаем.</p>
<p>1 <b>А. Мак-Лин, Ж. Маршалл</b>  9 <i>McLean A., Marshall J. Intervening in</i>  9 <i>cultures, working paper. —University of</i>  3 <i>Bath, 1993. - P. 25</i></p>	<p>Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации.</p>
<p>1 <b>Э Браун</b>  9 <i>Brown A. Organizational Culture. —</i>  9 <i>London: Pitman Publishing, 1995. - P. 8</i>  5</p>	<p>Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации.</p>
<p>1 <b>Б. Карлофф</b>  9 <i>Карлофф Б. Деловая стратегия /Пер. с</i>  9 <i>англ. — М.: Экономика, 1998.- С. 229</i>  8</p>	<p>Культура корпорации — определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике.</p>
<p>1 <b>М. Армстронг</b>  9 <i>Армстронг М. Стратегическое</i>  9 <i>управление человеческими ресурсами:</i>  8 <i>Пер. с англ. — М: ИНФРА-М, 2002. -</i>  <i>С. 134</i></p>	<p>Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.</p>

## Российские исследователи

<p><sup>19</sup> <sup>93</sup> <sup>19</sup> <sup>98</sup></p> <p><b>Р.Л. Кричевский</b> <i>Кричевский Р.Л.</i> Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М.: Дело, 1998. - С. 147</p>	<p>Корпоративная культура охватывает большую часть явлений духовной и материальной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта и т.д.</p>
<p><sup>19</sup> <sup>97</sup></p> <p><b>Ю. Г. Одегов, П.В. Журавлев</b> <i>Одегов Ю.Г. Журавлев П.В.</i> Управление персоналом. — М.: Финстатинформ, 1997. - С. 126</p>	<p>Культура организации — это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.</p>
<p><sup>20</sup> <sup>00</sup></p> <p><b>В.В. Томилов</b> <i>Томилов В.В.</i> Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000. - С. 36</p>	<p>Корпоративная культура — это совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации; это образ мышления, действия и существования. Культура корпорации может рассматриваться как выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике, оказывая на них свое влияние.</p>
<p><sup>20</sup> <sup>00</sup></p> <p><b>В.В. Козлов, А.А. Козлова</b> <i>Козлов В.Д., Козлова А.А.</i> Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. — 2000. — № 11. - С. 33</p>	<p>Корпоративная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентифицирования работников с предприятием и перспективами его развития.</p>
<p><sup>20</sup> <sup>01</sup></p> <p><b>А.О. Блинов, О.В. Василевская</b> <i>Блинов А. О., Василевская О.В.</i> Искусство управления персоналом. — М.: БЕЛАН, 2001. - С. 40</p>	<p>Корпоративная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.</p>

**В качестве синонимов** термина «организационная культура» широко используются ряд терминов: **деловая культура, корпоративная культура, культура организации** и др.

Влияние организационной культуры на различные аспекты деятельности организации **рассматривается такими науками, как организационное поведение, управление персоналом, экономика и социология труда, теория организации, стратегическое управление, психология управления, социология управления.** **Свойства, которые характеризуют организационную культуру:**

**Коллективность.** Культура не может быть произведена изолированными друг от друга индивидов. Выработка организационной культуры является прерогативой коллектива, члены которого находятся в тесном регулярном взаимодействии; **на ее становление оказывают влияние многие члены организации, а особенно - лидеры;**

**является многомерной, т.е. имеет множество проявлений на различных уровнях;**

**обладает свойством всеобщности,** так как определяет способ всей социально-экономической деятельности организации (как фирма взаимодействует с клиентами, какова процедура найма новых работников, каким образом контактируют между собой сотрудники и подразделения, каков порядок разработки стратегических проблем, какой практикуется стиль руководства и т.д.).

**С другой стороны, культура сама по себе превращается в одну из стратегических целей фирмы.** Определенный порядок найма может быть подчинен необходимости наилучшим образом адаптировать новых работников к сложившейся организационной культуре;

· характеризуется **неформальностью существования**, так как ее функционирование практически не связано с официальными, установленными в приказном порядке правилами организационной жизни. *Отличительной чертой организационной культуры по сравнению с формальным механизмом является преимущественное использование устных, речевых коммуникаций, а не письменной документации и инструкций, как это принято в формальной системе. Значение неформальных контактов определяется тем, что более 90 процентов деловых решений в современных организациях принимается не в формальной обстановке (на совещаниях, собраниях, конференциях и т.д.), а при неофициальных встречах, вне специально установленных мест.*

· **не подвержена значительной динамике и изменениям** (остается относительно стабильной на протяжении некоторого периода времени). Становление любой организационной культуры требует времени и значительных усилий со стороны владельцев и менеджеров. Однако, будучи однажды сформированными, ценности культуры и способы их реализации приобретают характер традиций на протяжении нескольких поколений работающих.

**Историчность.** Выработка организационной культуры является процессом трудным и медленным. «Сильная» организационная культура складывается тогда, когда организация постоянна и однородна по своему составу и существует в течение продолжительного периода времени.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Содержание организационной культуры целесообразно раскрыть через выделение ее уровней, качественных характеристик и факторов, ее обеспечивающих.

**Уровни организационной культуры** Э. Шейн рассматривает организационную культуру на трёх уровнях: артефакты, поддерживаемые ценности и базовые предположения или принципы .

**1. Наиболее видимым уровнем культуры являются *артефакты*, т.е. внешние проявления организационной культуры.** Артефакты – **предметы и результаты человеческой деятельности** (созданные им вещи, его мысли, средства и способы действия). К ним относятся: применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии, форма приветствия, одежда, язык, лозунги, мифы и истории, рассказываемые об организации, корпоративные праздники и церемонии и т.д.), планировка и оформление помещения организации. **Это видимая часть организационной культуры.** На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно интерпретировать в терминах организационной культуры. **Смысл их остается непонятным, если не известны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями.**

. Э. Шейн отмечает, что «артефакты достаточно легко подметить, но сложно распознать их истинное значение без более глубокого анализа». Поэтому **делать выводы о качестве корпоративной культуры, наблюдая лишь ее видимую часть, – нельзя, поскольку они могут оказаться**

2. Для более глубокого понимания необходимо рассмотреть следующий ее элемент

**разделяемые, поддерживаемые ценности и верования.** Изучение этого уровня дает возможность понять, почему в организации существуют такие условия для работы, отдыха сотрудников и обслуживания клиентов, почему люди в этой организации демонстрируют именно такие образцы поведения.

**Поддерживаемые ценности – это нормы поведения, декларируемые и исповедуемые коллективом компании.** *К ним относят философию и принципы работы, корпоративные ценности, которые разделяются большинством работников и способствуют поддержанию рабочей атмосферы в компании; корпоративные цели, которые она перед собой ставит; стратегии достижения поставленных целей.* Они нередко непосредственно формулируются в программных документах организации, являясь основными ориентирами в ее деятельности. Как правило, они формулируются ее руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Эти ценности не всегда декларируются, но обычно соответствуют истинным ценностям организации.

3. завершающим компонентом корпоративной культуры выступают

**Базовые представления или принципы** о характере окружающего мира, реальности, времени, пространстве, человеческой природе, человеческой активности и взаимоотношениях людей. *Отношение к человеку. Отношение к работе.* Это глубинные, подсознательные, скрытые предположения, чаще всего воспринимаемые на веру, которые воспринимаются группой на подсознательном уровне и не подлежат сомнению. Базовые предположения являются своего рода источником возникновения ценностей и действий компании. «**Базовые**

## **Качественные характеристики организационной культуры (компоненты):**

1. **Ценности**, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации. **Ценности могут быть двух видов:**

**позитивные**, ориентирующие людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей («Успех компании – мой успех», «Интересы потребителя – превыше всего» и др.);

**негативные**, снижающие организационную эффективность («Хорошо работать – это не самое главное в жизни», «Начальству доверять нельзя– доверять можно только друзьям», «Клиенты – случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе» и т.д.).

2. **Система отношений**, которая определяет и формирует поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. В их числе можно назвать:

- отношение руководства к персоналу;
- отношение работников к руководству;
- межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива;
- отношение персонала к работе;
- отношение работников к клиентам.

3. **Поведенческие нормы** – это требования (формализованные в правилах и инструкциях и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. **К ним относятся такие нормы, как:**

- быстро и качественно обслуживать клиентов;
- безоговорочно исполнять все приказы руководителей;
- помогать коллеге в случае необходимости;

4. **Действия и поведение работников**, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение производственных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно **по действиям и поведению работников мы можем судить**:  
каково в целом состояние организационной культуры;  
способствует ли она эффективной работе предприятия;  
служит ли она успешному проведению необходимых изменений;  
поддерживает ли выработанную стратегию развития.

Говоря о действиях и поведении работников как качественной характеристике организационной культуры, нельзя не обратить внимания на одно важное противоречие: **нормы как социальный феномен существуют не только для их соблюдения, но также и для их нарушений, т.е. “неправильное поведение” тоже имеет свои стандарты.** Как пишет Ю.Лотман, “норма и ее нарушения не противопоставлены как мертвые данности. Они постоянно переходят друг в друга. **Возникают правила для нарушения правил и аномалии, необходимые для нормы. Реальное поведение человека будет колебаться между этими полюсами**”.

**С.П. Роббинс**, предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

1. **личная инициатива**, т.е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
2. **степень риска**, т.е. готовность работника пойти на риск;
3. **направленность действий**, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
4. **согласованность действий**, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координирование взаимодействуют;
5. **управленческая поддержка**, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
6. **контроль**, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
7. **идентичность**, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
8. **система вознаграждений**, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
9. **конфликтность**, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
10. **модели взаимодействия**, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Американские консультанты по управлению персоналом **Ф.Харрис и Р.Моран** предлагают рассматривать еще ряд качественных характеристик организационной культуры:

**. Осознание себя и своего места в организации (идентификация)**

Культура дает людям ощущение принадлежности к группе и в некоторой степени определяет их место в жизни. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей.

В одних культурах ценится сокрытие работником своих чувств и переживаний, в других – поощряется их внешнее проявление; в одних случаях инициатива и творчество проявляется через сотрудничество, в других – через индивидуализм.

- **особенности ценностей** (как набора ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо»);
- **коммуникационная система и язык общения** (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» разнятся от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отрасли, функций, территориальной принадлежности организации);
- **внешний вид, одежда, представление личности о работе**
- **осознание фактора времени, отношение к нему, его использование** (степень точности и относительности учета фактора времени у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это);
- **характер взаимоотношений между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, пути и способы разрешения конфликтов)

- **вера, оптимистичное отношение к жизни** (вера в руководителя, успех, собственные силы, профессионализм, во взаимопомощь, в справедливость), этичное поведение, отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, религии и морали и т.д.);
- **процесс развития работников, их обучение и переобучение** (формальное или творческое выполнение работы, способы и приемы получения знаний, навыков, умений и опыта деятельности; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и пр.);
- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность за ее качество; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки, связанные с работой; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе и т. п.);
- **чем и как питаются люди, привычки и традиции в этой области** (организация питания работников — наличие или отсутствие таковых мест в организации, люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).

Выделяют **два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный.**

**1. Объективный аспект** обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства для работы, парковка авто и пр.). средой, в которой трудятся люди в организации

**2. Субъективный аспект** исходит из разделяемых работниками образов, предположений, верований, норм, ожиданий, лозунгов, представлений о достойном и недостойном поведении, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части» (**герои организации, мифы, истории, обряды и ритуалы** и пр.). Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Итак, **организационная культура определяет, каков климат, стиль взаимоотношений, ценности предприятия.** Любая вновь возникающая организация формирует свою культуру, которая определяет ее место, внутренние и внешние отношения и является образцом, стереотипом при формировании стратегии, распределении власти, принятии решений, в поведении персонала.

**Сущность организационной культуры данной организации выражается в предписаниях, принятых ритуалах и церемониях, а также в образцах неформального поведения и общения.**

### 3. Цель, задачи и функции организационной

**культуры** – **целью** сформированной организационной культуры –

**способствовать реализации стратегии организации** посредством создания высокоэффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую организационную эффективность и лояльность персонала компании. Э. Шейн считает, что формы организационной культуры отвечают на **два основных вызова, с которыми сталкивается организация:**

- агрессивность внешней среды;
- внутренняя дезинтеграция.

Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, **организационная культура должна обеспечить решение двух принципиально важных задач:**

- **во-первых**, задачу адаптации и выживания в конкретной социально-экономической среде (внутренней и внешней);
- **во-вторых**, задачу обеспечения внутреннего единства и интеграции: она призвана регулировать решение работниками ежедневных проблем, связанных с работой и жизнью в организации.

Между двумя этими задачами нет четко проведенной границы: **успешное решение одной из них создает условия для решения другой.** *Усилия менеджмента, направленные на обеспечение выживания организации во внешней среде будут напрасными, если они не подкрепляются слаженной работой коллектива и, наоборот, вряд ли возможно обеспечить единство и интеграцию коллектива, если фирма не может достойным образом ответить на вызовы внешней среды .*

Процесс адаптации во внешней среде и выживания в ней связан с поиском и нахождением организацией своей «ниши» на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. **Решение задачи адаптации во внешней среде обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке:**

**во-первых, стабильность,** устойчивость организации в изменяющихся условиях, то есть наличие «внутреннего запаса плавучести»;

**во-вторых, гибкость поведения организации,** способность к быстрому реагированию на изменения.

**Процесс внутренней интеграции коллектива предприятия заключается в следующем:**

**во-первых,** в создании эффективных деловых взаимоотношений как между различными подразделениями организации, так и между формальными и неформальными группами и отдельными сотрудниками;

**во-вторых,** в увеличении меры участия всех сотрудников организации в решении общих проблем и поиске эффективных способов работы.

**Особо важную роль в процессе внутренней интеграции играют личности, у которых имеются властные полномочия:** руководители, владельцы, ведущие менеджеры. Организационно-технические проблемы в области организационной культуры решаются либо специалистами со стороны (управленческими консультантами), либо штатными сотрудниками собственной службы управления персоналом.

В соответствии с направленностью задач **можно выделить две большие группы функций.**

**Первая группа функций выполняет задачи внутренней интеграции** членов организации, обеспечивает ее целостность и внутреннее единство.

**Вторая группа имеет внешнюю направленность** и обеспечивает приспособление организации к условиям внешней среды и выживание в ней.

Деление функций на указанные группы носит достаточно условный характер, так как практически каждая из них имеет и внутреннюю, и внешнюю составляющую.

**В рамках первой группы выделяются следующие функции:** охранная, интегрирующая, нормативно-регулирующая, замещающая, адаптивная, образовательно-познавательная, мотивирующая, коммуникативная, функция управления качеством и рекреативная.

**Охранная функция** состоит в создании определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь

**Интегрирующая функция** позволяет объединить интересы членов организации всех уровней, всех ее территориальных и отраслевых подразделений за счет формирования ощущения принадлежности, идентичности, вовлеченности в дела организации и приверженности ей. Это позволяет каждому работнику, каждому подразделению лучше осознать цели организации, сформировать позитивное отношение к фирме, в которой они работают, ощутить себя частью единой системы и определить ответственность перед ней.

**Нормативно-регулирующая функция** обеспечивает управляемость и предсказуемость поведения членов организации. **Организационная культура** включает в себя **формализованные и неформализованные правила поведения, которые предписывают, как люди должны вести себя в процессе работы.** Эти правила определяют привычные способы действия в организации, последовательность совершения работ, характер коммуникаций работников в процессе работы и в общении с клиентами.

**Замещающая функция** организационной культуры проявляется в том, что она сама по себе **является эффективным инструментом управления персоналом и в этом качестве заменяет формальные, официальные механизмы управления.**

Жесткие структуры управления требуют создания специальных управляющих и контролирующих подразделений, увеличивают объем восходящих и нисходящих потоков информации (официальные распоряжения и приказы, идущие сверху вниз, и, напротив, отчеты, направляемые наверх), усложняют структуру организации и увеличивают штат сотрудников. Все это ведет к увеличению издержек управления

**Адаптивная функция** решает две основных задачи:

**первая задача** - воспитание приверженности ценностям и нормам существующей культуры среди вновь принятых работников;

**вторая задача** - нейтрализация несовместимых с организационной культурой предприятия образцов поведения, которые выработались у новичка на прежнем месте работы.

**Адаптационный процесс называется аккультурацией в том случае**, когда речь идет об усвоении человеком новых культурных ценностей, о приобщении к климату организации и рабочему окружению. Задача остальных работников организации заключается в том, чтобы обучить новичка тому, что от него ждут, что считается правильным, как здесь следует себя вести в той или иной рабочей ситуации. **В различных организациях могут быть различные представления о правильном и неправильном поведении, например:**

∅ что считается хорошей работой;

∅ насколько допустимы неформальные отношения на работе;

∅ какие качества работников ценятся руководством и коллегами, а какие отвергаются как несовместимые со статусом члена организации;

∅ как правильно выглядеть и одеваться на работе;

∅ насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день;

∅ насколько активно принято общаться с коллегами во вне рабочее время и т.п.

**Стать частью группы означает познать и признать существующие в ней нормы.**

Организационная культура позволяет новым работникам понять, как следует работать и вести себя в данной организации. Новичок, приходя на новое место, должен принять те нормы, которые существуют в коллективе.

**Образовательно-познавательная функция** позволяет работнику реализовать в рамках организационной культуры такие личностные качества, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны.

Фирмы с сильной организационной культурой ориентируют работников на постоянное пополнение знаний, приобретение новых компетенций и развитие новых навыков, которые будут ими использоваться в профессиональной деятельности, что в конечном счете ведет к увеличению человеческого капитала компании.

**Мотивирующая функция** состоит в том, что развитая организационная культура повышает уровень трудовой мотивации сотрудников.

Человек, отождествляющий себя с организацией, работает с более высокой производительностью. Любую работу для компании он делает так же хорошо, как делал бы ее для себя.

Во многих современных организациях руководители стремятся к формированию не индивидуальной, а групповой мотивации.

**Коммуникативная функция**. Внутри организации создаются специфические, присущие только данному сообществу способы общения:

∅ средства коммуникации - деловые бумаги, доставляемые секретарем в различные подразделения, глобальные и локальные электронные средства коммуникации;

**Функция управления качеством (продукции, труда и т.д.)** состоит в том, что нормы и ценности организационной культуры распространяются на продукты труда фирмы.

**Рекреативная функция** заключается в том, что организационная культура способствует восстановлению душевных сил, обеспечению психологического комфорта. Это возможно, если работник хорошо усвоил и разделяет ценности о.к.

### **Функции второй группы**

В числе функций второй группы можно выделить инновационную, функции формирования положительного имиджа организации, ориентации на потребителя, регулирования партнерских отношений, приспособления организации к нуждам общества.

**Инновационная функция** помогает организации выжить в условиях быстро изменяющейся внешней среды, занять передовые позиции в отрасли, выстоять в жесткой конкурентной борьбе. Реализация данной функции предполагает постоянный поиск таких новшеств, которые обеспечат фирме конкурентные преимущества.

**Функция формирования положительного имиджа** организации состоит в создании благоприятного впечатления о фирме среди клиентов, партнеров, конкурентов, локального и глобального сообщества.

Имидж – это образ организации, существующий в сознании людей. Он подчеркивает индивидуальность и ценности фирмы, чем-то выделяет ее в сознании клиента. Имидж, репутация – это деньги.

**С ужесточением конкуренции оказалось, что имидж нужен многим.**

**Во-первых**, сильный положительный имидж компании позволяет продавать продукцию дороже, чем это делают конкуренты: потребитель готов платить за гарантированное качество.

**Во-вторых**, хорошая репутация фирмы на рынке труда позволяет привлекать лучших специалистов.

При формировании имиджа компании нужно иметь в виду две закономерности.

**Первая закономерность формирования имиджа:** внешний имидж организации должен соответствовать ее внутреннему содержанию. Если менеджеры организации хотят, чтобы фирму воспринимали как компанию, производящую элитный продукт, и при этом продолжают выпускать дешевый сок – их, очевидно, ожидает разочарование. Следует изменить технологию, упаковку, скорей всего, и название, поменять рекламную компанию. Точно так же, если стоматологическая клиника расположена на окраине города, в неотресторированной квартире, а пытается позиционировать себя как «клиника номер один» в городе, - все усилия будут напрасны.

**Вторая закономерность формирования имиджа:** не следует забывать о внутреннем, или габитарном, имидже, то есть мнения о компании ее собственных сотрудников. От внутреннего имиджа зависит репутация фирмы на рынке труда. В формировании этого имиджа участвует каждый сотрудник, когда он рассказывает о своем предприятии близким и друзьям.

**Функция ориентации на потребителя** обеспечивает клиентоориентированность ее деятельности. Эта функция настраивает сотрудников организации на приоритетный учет интересов клиентов. Реализация ее способствует установлению прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами.

**Функция регулирования партнерских отношений** состоит в том, что организационные ценности ориентируют сотрудников организации на учет в своей деятельности целей, потребностей, запросов, интересов партнеров по бизнесу и даже конкурентов. *Таким образом, организационная культура дополняет механизм юридической, правовой ответственности механизмом моральной ответственности, формирует уважительное отношение к партнерам по бизнесу.*

**Функция приспособления организации к нуждам общества** обеспечивает интеграцию организации в социальные структуры. *Завершая анализ целей, задач и функций организационной культуры, отметим, что через них реализуется ее практическая природа, раскрываются ее возможности как ресурса предприятия. Зная, насколько полно представлена перечисленная система функций в организационной*

#### ***4. Субкультуры в организациях. Сильные и слабые культуры***

*Доминирующая в организации культура* выражает ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

Вместе с тем, внутри организации формируются различные группы на основе профессиональных признаков, пространственной близости, общей судьбы, одинакового производственного опыта, общей национальности, принадлежности к одному уровню, возрасту и т.п. Таким образом, **организационная культура не является монолитным феноменом. Внутри организационной культуры может быть много локальных культур, отражающих дифференциацию культуры по уровням, отделам, подразделениям, возрастным группам, национальным группам и т.п., называемыми *субкультурами*.**

**Субкультура**— убеждения и ценности, верования и взгляды, специфические элементы языка, которые являются общими для группы и регулируют взаимодействие людей в группе. Субкультуры существуют тогда, когда определенные критерии позволяют отделить какую-нибудь группу от других.

## **Таковыми критериями могут быть:**

- степень возможности контроля связей, статусов и норм (формальные и неформальные группы);
- ментальная принадлежность;
- гендерная принадлежность;
- уровень профессионализма;
- особенности включения в процесс производства (работники основного и вспомогательного производства, руководители и подчиненные, рабочие и специалисты, представители различных профессий и т.д.);
- степень соблюдения официально установленных или фактически сложившихся на предприятии норм (люди с организованным и неорганизованным (девиантным) поведением).

Каждая из указанных групп существует на производстве объективно и **имеет специфику поведения:**

- свой способ реализации общих ценностей;
- элементы языка, свойственные данной группе;
- особые каналы межличностной и межгрупповой коммуникации;
- особенности поведения лидеров в системе взаимодействий групп.

**Субкультуры распространены в крупных организациях, в которых работникам приходится приспосабливаться к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).** Например, отдел продаж любого завода наряду с доминирующей культурой всего завода имеет свою субкультуру, свойственную подразделению, которое занимается реализацией продукции.

**Филиалы крупных компаний**, находящиеся в регионах, также имеют свою субкультуру. В целом любое подразделение в организации или любая группа имеет свое «лицо», создает свою субкультуру. Таким образом, общие понятия доминирующей культуры сохраняют свое значение, но модифицируются в зависимости от конкретной ситуации.

### **Составляющие и признаки субкультуры:**

- знание;
- уникальные ценности и нормы;
- специфический язык или жаргон;
- стиль и образ жизни (одежда, жесты, образцы поведения);
- особые каналы коммуникации;
- солидарность с группой;
- роль лидера в группе;
- потребности;
- склонности.

**Критерием** является совокупность всех параметров.

Творцом и носителем субкультуры является социальная группа.

### **Выделяют два основополагающих типа субкультур в организациях:**

- формальные субкультуры;
- неформальные субкультуры.

Если в организации не существует доминирующей культуры, а только преобладают разрозненные субкультуры, то ее ценность невелика.

**Среди множества субкультур можно выделить три типа:**

- 1. субкультура с доминирующими ключевыми ценностями общей организационной культуры;** это может быть субкультура отдельной части организации, в которой приверженность ключевым организационным ценностям выражена более ярко, чем в остальной ее части;
- 2. субкультура с доминантным набором иных ценностей,** но не противоречащих общей организационной культуре; т.е. субкультура, одновременно воспринимающая как ценности доминирующей культуры, так и другие ценности, свойственные только этой группе, но не вступающие в противоречие с доминирующими;
- 3. контркультура,** ценности которой противопоставлены ценностям общей организационной культуры, т.е. субкультура, ценности которой вступают в конфликт, открыто противоречат доминирующим.

Контркультуры отвергают, как правило, общую культуру, либо какой-либо из ее элементов. **Среди контркультур можно выделить следующие виды:**

1. прямое неприятие ценностей доминирующей организационной культуры;
2. оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
3. оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей организационной культурой.

**Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей.** Организационные контркультуры нередко являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях **некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.**

**Задача организации, а, следовательно, и ее организационной культуры, заключается в том, чтобы добиться совпадения или максимального сближения основных целей организации и ее членов или, говоря другими словами, доминирующей культуры и субкультур.**

Существуют некоторые управленческие приемы, которые могут оказать значительное воздействие на направление развития доминирующей культуры компании или ее субкультур. Примерами таких приемов может быть использование иных, отличных от принятых в доминирующей культуре критериев оценки производственной деятельности сотрудника, методов поощрения и наказания и т. д.

**Сила корпоративной культуры** – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. . .

**Сила культуры организации определяется тремя моментами:**

- 1) "толщина" культуры (количество важных предположений, разделяемых всеми работниками);
- 2) степень "разделяемости" культуры членами организации, передачи старшими членами организации младшим;
- 3) ясность приоритетов культуры.

**Сильная культура** «толще», она разделяется большим числом работников и более чётко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации. Организации с сильной культурой имеют согласованный набор ценностей и норм, тесно связывающих членов друг с другом и способствующих их вовлечённости в процесс достижения организационных целей. **Сильная культура формирует поведение (мораль, законы, обычаи) и структуру восприятия и видения мира.**

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены на субкультуры и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, находятся в конфликте друг с другом.

**Слабая культура** – культура, не имеющая большого количества широко распространенных, четко очерченных ценностей и базовых предположений. Слабая культура даёт расплывчатые рекомендации в отношении того, как должны себя вести сотрудники организации. В организациях со слабой культурой для координирования организационного поведения в первую очередь применяются не ценности и нормы, а формальная организационная структура.

Сильная культура создает не только преимущества для организации. Следует иметь в виду, что **сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации.** Считается, что лучше всего иметь умеренно сильную культуру в организации.

**Выделяют также положительные и отрицательные организационные культуры.**

**Положительная** способствует эффективному решению проблем и повышению производительности. **Отрицательная – источник сопротивления и суматохи, она может препятствовать эффективному процессу принятия решений.** Такая культура может породить следующие проблемы: равнодушие; обезличивание проблем; слепое подчинение; консерватизм; изоляционизм (сотрудники делают собственное дело и никогда не интересуются делами других); антипатия ( сослуживцы скорее противники, чем союзники

**Эффективность организации требует, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.** Стратегия организации, опирающаяся на требования рынка и более подходящая при динамичном окружении, предполагает культуру, основывающуюся на индивидуальной инициативе, риске, высокой интеграции, нормальном восприятии конфликтов и широком горизонтальном общении.

Стратегия, ориентируемая на деятельность организации в стабильном окружении более успешна, когда культура организации предусматривает ответственный контроль, минимизирует риск и конфликты.

## 5. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ

### КУЛЬТУРЫ

Каждое предприятие выполняет определенную *миссию*, тем самым определяя в глазах общества целесообразность своего существования.

*Ценности, нормы и цели* организационной культуры являются средством реализации миссии организации в обществе.

Нормы могут найти свое официальное выражение в *кодексе организации*, где отражены правила поведения работников, а также существовать неофициально в виде *образцов поведения*, практикуемых на предприятии.

Образцы поведения формируют *традиции, ритуалы, обычаи*, производными от которых являются такие элементы культуры, как *манера одеваться (дресс-код)*, а также *язык*, которым пользуются сотрудники предприятия или его подразделения. Все перечисленные элементы являются средством сохранения и воспроизводства организационной культуры в условиях неизбежной смены поколений руководителей и работников.

### Понятие миссии организации

Существует достаточно много определений миссии, трактующие ее как:

- – **стратегическую (генеральную) цель**, выражающую смысл существования, – общепризнанное предназначение организации.
- **роль**, которую предприятие хочет играть в обществе;
- – деловое понятие, отражающее **предназначение бизнеса, его основную цель**;

В этих определениях достаточно четко прослеживается **две тенденции в понимании сущности миссии:**

**во-первых**, широкое понимание ее как философии и предназначения организации без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.;

**во-вторых**, узкое понимание миссии как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

В современном менеджменте сложилось глубокое убеждение, что **миссия компании не может быть сформулирована в терминах извлечения прибыли**. Напротив, наиболее успешные корпорации смогли выйти в лидеры потому, что стремились к высоким целям. Президент корейской компании Ли Тон Хун отмечает, что есть одна закономерность, и она проверена опытом. **Если действительно необходимо сделать бизнес успешным, то предприниматель должен прежде подумать об интересах своего государства, об интересах его граждан, а потом уже о личной выгоде.**

Дело в том, что круг лиц, заинтересованных в функционировании организации, так называемых **стейкхолдеров**, включает в себя несколько групп:

- **собственники**, которые заинтересованы в получении стабильного дохода;
- **служащие компании**, которые получают возможность за счет работы в организации реализовать свои потребности как в получении зарплаты, так и в развитии карьеры;
- **потребители**, которых привлекает продукция, производимая данной компанией;

– **партнеры по бизнесу**, заинтересованные в связях с данной организацией и сотрудничестве;

– **местное сообщество**, интерес которого состоит в получении рабочих мест, в развитии инфраструктуры, в охране окружающей среды;

– **государство**, которое стремится получить от предприятия налоги, новые технологии, разместить госзаказы и т.д.

Все перечисленные группы стейкхолдеров можно объединить в одну большую группу – общество в целом. Оно заинтересовано в получении от организации части создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития. Именно поэтому **организация не может ограничиваться в своей**

**деятельности только интересами собственников, она должна**

**принимать во внимание интересы всех перечисленных групп.** Для того, чтобы эти интересы были учтены, **необходимо определить смысл**

**существования организации не только с точки зрения самой организации, но и с позиций всего общества.** Современные компании хорошо понимают, что смысл их деятельности не может быть мелким, вульгарным, меркантильным, а должен быть гуманным и перспективным.

Очень часто руководители или основатели организации формулируют **миссию компании как краткое изречение, лозунг, девиз**, которые можно использовать в рекламных роликах, рекламно-подарочных изданиях, упаковке готовой продукции и в наружной рекламе. Именно так формулируется миссия компании «Nokia», производящей сотовые телефоны, – **«соединять людей»**; косметического концерна «Revlon» – **«обещать надежду»**; миссия компании «Xerox» – **«от копировальной техники – к офису будущего»** и т.д.

При определении миссии руководству компании следует избегать двух крайностей – как чрезмерной детализации, так и излишней расплывчатости.

### Классификация миссий

Миссии организации можно разделить на ряд групп (в зависимости от их содержания и назначения) :

- **миссия как общечеловеческое предназначение**: «служить человечеству», «объединять людей», «делать жизнь людей лучше, удобнее, комфортнее», «заботиться о процветании общества» (Компания «Филипс»: «изменим жизнь к лучшему», сеть аптек «36,6»: «нести здоровье и красоту людям»);
- **миссия как главная стратегическая цель организации**: «быть лучшими в мире», «завоевать рынок», «создать высшие ценности для наших клиентов и персонала», «иметь лучшие результаты» (компания «Nike»: «быть всегда на шаг впереди спортивной индустрии, определять направление ее развития в ближайшем будущем»);
- **миссия как национальная идея** – «народный автомобиль», «народный магазин», «в каждом доме – компьютер», «каждой семье – отдельная квартира», «каждому – сотовый телефон» (компания «Microsoft»: «компьютер на каждом столе, в каждом доме»);
- **миссия как рекламная акция**: «мы выпускаем лучшие изделия»,

## **Компоненты формулировки миссии**

Основными компонентами формулировки миссии являются:

- ∅ продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей;
- ∅ категории целевых групп потребителей;
- ∅ применяемые управленческие технологии и функции, то есть способ удовлетворения нужд потребителя;
- ∅ конкурентные преимущества;
- ∅ философия бизнеса (*Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия.*)

**Грамотно сформулированная миссия компании способствует эффективному решению множества управленческих проблем.**

Именно: 1. **миссия задает основное направление развития организации, отражает направление ее эволюции на ближайшие десять-двадцать лет.**

2. **способствует формированию позитивного имиджа компании у деловых партнеров, инвесторов, акционеров, от которых, в конечном счете, зависит судьба предприятия.**

**Для того чтобы миссия могла выполнять свое предназначение, ее формулировка должна быть лаконичной, динамичной, удобной для восприятия и отвечать ряду требований:**

– **быть реалистичной:** вряд ли потребители позитивно воспримут идею провинциальной авиакомпания стать крупнейшей авиакомпанией мира, если она работает на старой технике;

– **отражать социально-перспективные потребности общества, соответствовать принципам общественной нравственности, отвечать духу времени;**

- **быть конкретной**, подходить именно этой компании и основываться на ее специфических особенностях, а также оставлять возможность развития предприятия в течение некоторого времени без изменения формулировки ;
- **быть простой, легкой для запоминания и воспроизведения, доступной для понимания людьми** различного социального статуса и уровня образования, исключать возможность разночтений и двусмысленностей.
- **быть способной стимулировать персонал**, внушать сотрудникам компании уверенность, что их работа важна, общественно полезна и облегчает жизнь клиентов;
- **содержать неявный намек на выгоду от использования продукции и услуг компании**, работы в организации и сотрудничества с ней.

# ЦЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ЦЕЛИ КОМПАНИИ

**Ценности** – это обобщенные представления людей о целях и нормах поведения, воплощающие опыт и концентрированно выражающие смысл культуры социальной общности. **Ценности – это то, что ценно для человека, ради чего он готов действовать, к чему он стремится.**

Следовательно, ценности, желание ими обладать стимулируют деятельность человека, являются сильнодействующими факторами индивидуальной и групповой мотивации. Собственно говоря, вся человеческая деятельность мотивирована желанием обладать теми или иными ценностями, например, богатством, властью, влиятельностью, красотой, уважением и любовью других людей.

Поскольку человек имеет разнообразные материальные и духовные потребности, есть смысл говорить о многообразии групп ценностей, регулирующих его поведение. **Приведем примеры ценностей.**

**Ценности благосостояния**, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной деятельности (здоровье, безопасность, богатство, мастерство, образованность, уважение).

**Социальные и духовные ценности** (доброта, справедливость, добродетель и другие нравственные качества).

**Универсальные ценности** (например, власть, обладание ею позволяет приобретать многие другие ценности).

**Организационные ценности** Они оказывают существенное влияние на организационное поведение персонала и результативность деятельности организации.

**К числу наиболее значимых организационных ценностей относятся:**

- **предназначение организации и ее лицо** (высокий уровень технологии, высшее качество, лидерство в своей отрасли, преданность духу профессии, новаторство и др.);
- **значение различных руководящих должностей и функций** (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- **характер обращения с людьми** (забота о людях и их нуждах, беспристрастное отношение и фаворитизм, привилегии, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, карьера, справедливость при оплате, мотивация);
- **критерии выбора на руководящие и контролирующие должности** (старшинство или эффективность работы, приоритеты при внутреннем выборе, влияние неформальных отношений и групп и т.д.);
- **стиль руководства и управления** (использование целевых групп, личный пример, гибкость и способность приспособляться);
- **процессы принятия решений** (кто принимает решения, с кем проводятся консультации, индивидуальное или коллективное принятие решений, необходимость согласия, возможность компромиссов и т.д.);
- **распространение и обмен информацией** (информированность сотрудников, легкость обмена информацией);
- **характер контактов** (предпочтение устных или письменных контактов, жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения, значение, придаваемое формальным аспектам, возможность контактов с высшим руководством, кто и на какие собрания приглашается, нормы поведения при

- ***особенности коммуникации*** (кто с кем общается во время и после работы, существующие барьеры, особые условия общения)
- ***способы разрешения конфликтов*** (желание избежать конфликтов и идти на компромисс, предпочтение применения официальных или неофициальных путей, участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т.д.);
- ***характер оценки эффективности работы*** (реальная или формальная, скрытая или открытая, кем осуществляется, как используются результаты).

**Каждый тип организационной культуры базируется на специфической системе ценностей и приоритетов.**

Поскольку ценности управляют действиями человека и социальной группы, познав структуру ценностей отдельных работников, подразделений и организации в целом и имея доступ к их распределению среди сотрудников организации, менеджмент может управлять поведением работников.

*Если руководитель хочет добиться эффективного функционирования предприятия, он должен заботиться о культивировании соответствующих характеру его деятельности ценностей.* Однако **замыкание на одной группе ценностей неизбежно приведет к серьезным проблемам.**

**На каждом уровне управления миссию и ценности компании нужно преобразовать в конкретные цели.**

Таблица 3

Классификация корпоративных целей

Критерии классификации	Виды корпоративных целей			
	Период <u>установления</u>	Стратегические	Тактические	
Содержание целей	Экономические Организационные маркетинговые	Социальные Политические Производственные	Технические Научные Финансовые	
Функциональная структура				
Приоритетность	Особо приоритетные	Приоритетные		Прочие
Среда	Внутренние		Внешние	
Измеримость	Количественные		Качественные	
Повторяемость	Постоянные		Разовые	
Стадии <u>жизненного цикла</u> предприятия	Проектирование и создание объекта	Рост объекта	Зрелость объекта	Завершение <u>жизненного цикла</u> объекта

**Цель – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться организация.** Как правило, организации реализуют не одну, а несколько целей, которые важны для их функционирования и развития.

Классификация целей предприятия представлена в таблице 3.

Кроме того, выделяют **семь ключевых пространств**, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

**1. Положение на рынке.** Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка до определенного размера, например, на 20% за три года.

**2. Инновации.** Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.

**3. Маркетинг.** Основными целями деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара на определенном рынке, создание определенного имиджа товара, улучшение обслуживания клиентов, например, ежегодно предлагать на рынок новый товар, расширить число потребителей на 12%.

**4. Производство.** Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции, повышение качества продукции, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.

**5. Финансы.** Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование, например, увеличить рентабельность с 8 до 12% к концу года.

**6. Управление персоналом.** Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.

**7. Менеджмент.** Ключевая цель в этой области – определение критических сфер управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые называются **критериями качества поставленных целей**. К их числу относятся:

- **конкретность и измеримость.** Четкая формулировка целей и их измеримые формы позволяет руководству создать базу для принятия решений и оценки хода работ;

- **горизонт планирования.** Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (в пределах одного года) цели. **Чем уже горизонт целеполагания, тем более конкретно должна быть сформулирована цель;**

**достижимость.** Цели устанавливаются так, чтобы они не превышали возможностей предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;

- **непротиворечивость.** Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Многочисленность и разнообразие целей предприятия требует системного подхода к определению их состава. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать **модель в виде дерева целей, посредством которого описывается их упорядоченная иерархия**

Главную цель предприятия можно разделить на ряд дополнительных целей (подцелей). Эта процедура называется декомпозицией цели.

**Декомпозиция главной цели на подцели** осуществляется по следующим правилам:

∅ общая цель должна содержать описание конечного результата;

∅ реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;

∅ при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;

∅ подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводятся друг из друга;

∅ фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

# ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Помимо миссии, ценностей и целей в структуру организационной культуры **входят:**

- *внутриорганизационные нормы*
- Корпоративный кодекс (*кодекс поведения*)
- *традиции*
- *обычаи*
- *обряды*
- *ритуалы*
- *имидж компании*
- *мифы, истории, легенды и т.д.*

**Нормы** – это правила поведения, стандарты, регулирующие взаимодействия между людьми; это средство регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательные для всех. Нормы – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.

Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но **имеют менее устойчивый характер, чем ценности**. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, но всегда представляют собой правила игры, которые новичок должен усвоить в процессе адаптации. Нормы существуют в любых организациях в качестве закреплённых (письменно или устно) стандартов действий, которых придерживаются все члены организации в процессе взаимодействия. Нормативная сторона организационной культуры включает чрезвычайно широкий круг требований, **начиная с**

## **Нормы выполняют в организации следующие функции:**

- обеспечивают предсказуемость поведения;
- устанавливают стандартные реакции на различные изменения среды;
- устраняют неопределенность во взаимоотношениях, что повышает эффективность совместной деятельности.

## **Принятые в организации правила и нормы можно описать с точки зрения:**

- **количества**. Много правил, обязательных к соблюдению, свидетельствует о жестком регулировании деятельности; **небольшое число обязательных норм говорит о значительной свободе сотрудников** в выборе форм взаимодействия и способов выполнения работы;
- **противоречивости**. Наличие противоречащих друг другу систем норм ведет к росту девиантных форм поведения работников и свидетельствует о слабости культуры организации, и, наоборот, сильных позициях контркультур;
- **известности персоналу**;
- **источников формирования**. По своей сути и источникам происхождения это могут быть принципы и взгляды руководителей, технологические нормы, требования техники безопасности, нравственные и моральные нормы;
- **механизмов формирования**. Нормы и правила поведения могут быть «спущены сверху» или выработаны стихийно;
- **наличие и число исключений из правил**.

## **Нормы отражают следующие моменты в деятельности организации:**

как руководители относятся к подчиненным и как подчиненные, в свою очередь,

- **какого типа этика превалирует:** «Работай много, отдыхай как следует», «Приходи пораньше, задерживайся подольше», либо «Если ты не в состоянии закончить работу вовремя, очевидно, ты работаешь неэффективно»; «Выгляди все время занятым», либо «Выгляди все время беззаботным»; «Проявляй инициативу», либо «**Инициатива наказуема**», «**Не высовывайся**»;
- **должность** – какое значение ей придается, имеются или отсутствуют определенные символы должности;
- **честолюбие** – принимается честолюбие в открытом виде или нормой является более тонкое поведение;
- **мастерство** – является ли достижение стандартов мастерства общим для всех правилом или отнесение сотрудника к классу мастеров – это высшая награда, которая может быть присвоена в организации;
- **власть** – считается ли власть привилегией или естественным следствием заслуг работника перед организацией; зависит больше от знания дела и способностей, чем от должности; сконцентрирована на верхних этажах управления или распределяется на разных уровнях в различных частях организации;
- **лояльность** – ценится ли преданность сотрудника, его длительная карьера в рамках организации либо не ценится;
- **эмоции и чувства** – принято ли выражать их непосредственно и откровенно либо правильной считается сдержанная реакция;
- **официозность** – холодное, формальное общение либо неформальные отношения; уменьшительные имена и обращение на «ты» используются либо не используются ни на каких уровнях;
- **существуют неписанные, но четкие правила, касающиеся одежды.**

## **Нормы могут существовать в качестве**

- **неписанных, неформальных правил**, которые передаются из уст в уста сотрудниками организации

- **формализованного перечня правил**, зафиксированных в документах фирмы. В данном случае речь идет о различного рода этических кодексах.

**Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация** их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах, согласованность принципов кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами.

**Корпоративный кодекс (кодекс трудовой этики, кодекс поведения)** – свод универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе функционирования организации. **Кодекс поведения ориентирует человека на определенное отношение к организации, к другим людям и к самому себе.** С его помощью решаются проблемы нормативной регуляции поведения членов организации. Он включает положения, согласно которым члены организации взаимодействуют друг с другом и способствуют достижению целей организации, правила взаимоотношений между подразделениями организации по вертикали и горизонтали, между корпорацией и внешней средой.

**Как, правило, корпоративные кодексы содержат в себе следующие части:**

**Идеологическую**, куда входят следующие разделы:

- Миссия компании
- Цели компании (стратегические, тактические, оперативные, локальные, частные)
- Ценности компании
- Базовые принципы компании.

**Нормативную**, где должны найти отражение принятые внутри компании положения:

- Информация о структуре компании
- Информация об основных принципах управления в компании
- Информация о том, что компания ожидает от своих сотрудников и чего она не приветствует
- Нормы поведения в рабочее время на рабочем месте
- Нормы взаимодействия с коллегами, руководителями и подчиненными
- Информация о принятых в компании процедурах поощрения и наказания
- Взаимоотношения компании с внешней средой (клиентами, конкурентами)
- Имидж компании
- Правила соблюдения коммерческой тайны компании
- Использование служебного положения
- Работа и личная жизнь сотрудников
- Информация о принятых в компании стиле поведения, общения, форме одежды

**Важно помнить, что корпоративный кодекс - это документ, который сообщает:**

- новичку и сотруднику компании - что и как принято делать в компании,
- топ - менеджменту компании - какие способы достижения поставленных целей являются желательными и допустимыми,
- клиенту компании – что, и каким образом компания делает для него, чем руководствуется, что ценит, кроме своей прибыли,
- партнеру компании - насколько компания честна и справедлива по отношению к своим партнерам, заинтересована ли она в долгосрочных отношениях,
- обществу - о той пользе, которую компания приносит в этот мир, о той социальной ответственности, которую компания взяла на себя.

*Следующими элементами организационной культуры являются традиции, обычаи, ритуалы и обряды, которые обычно относят к культурным процедурам.*

**Традиции** – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и воспроизводящиеся в определенных социальных группах (в нашем случае – в организациях) в течение длительного времени. *По существу, традиции являются сгустком опыта успешного решения организацией стоявших перед ней проблем.* **В качестве традиций выступают** определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили и т.д. (традиции меценатства и благотворительности, совместного проведения досуга, празднования юбилеев сотрудников и корпоративного дня рождения, совместного празднования успешных сделок и др.) **В организационной культуре традиции выполняют следующие функции:**

- **регулятивную**, суть которой состоит в том, что традиции регулируют отношения и связи внутри организации. *Пережитые совместно события, поражения и победы сплачивают коллектив, создают благоприятную эмоционально-психологическую атмосферу.*

- **консервативную**, которая связана с отношениями организации ко всему новому – методам работы, технологиям, технике и т.п. – всему, что затрагивает процесс обновления. **Традиции, являясь достаточно устойчивыми конструкциями, препятствуют бездумным нововведениям.** Изменение или ломка традиций становятся движущей силой прогресса организации;

- **нормообразующую**, которая заключается в формировании стандартной последовательности действий, которой придерживаются все члены организации в процессе взаимодействия.

**Обычай** – устойчивая система норм поведения в различных областях общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку. **Обычаи часто передаются из поколения в поколение, превращаясь в традицию.** Приняв форму определенного стереотипа поведения, обычай регулирует поведение людей, нередко освобождая их от необходимости принятия собственного решения. В любой организации есть обычаи, способствующие укреплению положительного содержания организационной культуры (обычай поздравлять сотрудников с профессиональными достижениями, предлагать помощь и др.), и есть обычаи, не способствующие этому (например, использовать ненормативную лексику или «обмывать получку»). Поскольку обычаи весьма устойчивы и консервативны, процесс замены старых на новые оказывается очень сложным. Обычаи – элемент нормативной, регулирующей функции организационной культуры, на который сильное влияние оказывают национальные традиции, черты национальной психологии, неповторимые особенности данной нации или народности.

**Организационные обряды** – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Обряд имеет, прежде всего, символическое значение, лишенное целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами коллектива, либо во взаимодействии между организациями.

**Система обрядов образует ритуал. Ритуал – формализованное поведение или действие**, имеющее, прежде всего, символическое значение, лишенное непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению внутригрупповых связей. **Ритуал требует полного подчинения без раздумий и обеспечивает ощущение порядка и формы.** Под ритуализацией подразумеваются такие характеристики поведения, как стереотипность, наличие стандартов осуществления, регламентированность поведения, обязательность, эмоциональная насыщенность.

С помощью ритуалов можно обнаружить ключ к пониманию главного в организации.

## **Типы организационных обрядов**

<b>Тип обряда</b>	<b>Пример (обряд по поводу...)</b>	<b>Возможные последствия</b>
<b>Обряд продвижения</b>	...завершения базового обучения, переподготовки и т. п. (торжественное вручение дипломов)	<b>Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях</b>
<b>Обряд ухода</b>	увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	<b>Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения</b>
<b>Обряд усиления</b>	выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	<b>Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения</b>
<b>Обряд обновления</b>	...развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	<b>Изменение стиля работы и руководства</b>
<b>Обряд разрешения конфликта</b>	...достижения договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	<b>Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе</b>
<b>Обряд единения</b>	признания существующего положения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте, коллективный отдых, празднования достижений)	<b>Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе</b>

**Корпоративный имидж** – это образ организации, существующий в сознании людей. Он присутствует на уровне предчувствий, предположений, ощущений, догадок всех тех людей, которые контактируют с организацией.

Специалисты считают, что **можно говорить о внешнем и внутреннем имидже фирмы. Внутренний (габитарный) имидж** – это образ фирмы, который сформировался в сознании ее сотрудников; **внешний имидж** – образ фирмы, существующий в сознании клиентов, партнеров, конкурентов и других людей, не относящихся к персоналу. Естественно, что представление компании о себе и ее восприятие внешним сообществом могут не только не совпадать, но и существенно отличаться друг от друга. **По мнению экспертов, примерно в 98% случаев в США наблюдается большое различие между тем, как понимает свой образ фирма и тем, как представляют его ее клиенты.**

Кроме того, есть смысл говорить о положительном и отрицательном имидже организации. **Положительный имидж** – это благоприятный образ конкретной организации в сознании ее персонала, клиентов и местного сообщества, который способствует ее процветанию; **отрицательный имидж** -- это негативный образ компании, отрицательно влияющий на ее развитие.

## **Положительный имидж формируется в результате:**

- многолетней безупречной работы компании
- бережного отношения к собственному персоналу
- удачных PR-акций
- социально ответственной позиции акционеров и топ-менеджеров

## **Отрицательный имидж компании является результатом**

- негативной оценки продукта фирмы клиентами
- потенциальной и реальной опасности производства
- неудачных PR-акций и рекламных кампаний
- негативной и скандальной информации в СМИ.
- невнимательного руководства фирмы к своим работникам

## **Корпоративный имидж как элемент организационной культуры обладает следующими характеристиками:**

- **динамичность**, т. е. способность изменяться со временем под влиянием разнообразных обстоятельств
- **хрупкость**, под которой подразумевается способность мгновенно разрушаться
- **сознательная формируемость**
- соответствие внешнего и внутреннего аспектов имиджа
- индивидуальность, неповторимость, узнаваемость
- множественность его носителей.

**К числу носителей имиджа относятся, во-первых, традиционные рекламные носители** – щиты, растяжки, ролики, статьи в СМИ; **во-вторых, материальные носители образа** – здание, офисные помещения, комната отдыха, комната переговоров, автомобили, оргтехника, канцелярские принадлежности, униформа и пр.; **в третьих, сотрудники, контактирующие с клиентами** – директор, секретарь, водитель, охранник, офис-менеджер и т.д.

Имидж начинает формироваться сразу же, как фирма выходит на рынок.

**Важнейшим элементом имиджа о. является ее имя. Существует ряд принципов, которые необходимо учитывать, подбирая название:**

- – название фирмы должно ассоциироваться с характером ее деятельности
- – оно должно быть кратким, благозвучным и эстетичным
- – следует проявлять осторожность при использовании аббревиатур
- – необходимо выбирать название, не используемое другими организациями
- – не использовать без крайней необходимости иностранные слова
- – учитывать необходимость создания оригинальной и красивой эмблемы фирмы и товарного знака, совместимого с названием предприятия
- – не менять название фирмы без серьезных причин
- – использовать *ребрендинг* для создания нового внешнего имиджа.

## **Структура имиджа**

**1. Имидж товара (услуги), т.е. представления людей относительно характеристик товара фирмы**

**2. Имидж потребителей товара**

**3. Внутренний имидж о. – представления служащих о своей компании**

**4. Имидж основателя или основных руководителей о.**

**5. Имидж персонала** (компетентность, культура, демографическая структура)

**6. Визуальный имидж о.** (интерьер и экстерьер офиса, внешний облик персонала, фирменная символика)

**7. Социальный имидж о.** – представления общественности о социальных целях и роли о. в жизни общества

**8. Бизнес-имидж о.** (деловая репутация, добросовестность

(недобросовестность), деловая активность (объем производства, <sup>Задачи формирования, укрепления и развития имиджа возлагается на</sup> <sub>продаж</sub>)

**службу рекламы и связей с общественностью** (Public relations - PR): она

отвечает за активное использование товарных знаков, логотипа, слоганов компании, рекламной продукции, проведение презентаций, дней открытых дверей, благотворительных распродаж, выставок и пр.

**Символический блок организационной культуры представлен**

лозунгами, символами, мифами, легендами, героями и антигероями, которые в яркой, образной и лаконичной форме отражают наиболее сильные, значимые стороны жизнедеятельности компании и ее важнейшие ориентиры.

## 6. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Выделяют влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру.**

**Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются следующие:**

- Национальная культура и менталитет;
- Деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
- Конкуренты;
- Акционеры и собственники;
- Инвесторы;
- Законодательные акты (федеральные, муниципальные, международные);
- Международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
- Внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуация;
- Научно-технический прогресс.

Рассмотрим более подробно, как те или иные факторы внешней среды влияют на организационную культуру.

***Влияние национальной культуры и менталитета*** на организационную культуру особенно остро проявляется при работе организации в различных странах (глобально ориентированных организаций -- ТНК). Структура приоритетов, например, в культурах западного, восточного и постсоветского регионов существенно отличается (богатство, скромность, пунктуальность, инициативность, образование, приоритет старших и т.д.). Важнейшую роль в этом играет религиозный фактор.

**Культура на уровне организации регулирует деятельность людей, обладает некоторыми особенностями, которые позволяют отделить ее от культуры общества.**

К таким особенностям можно отнести:

- небольшой, по сравнению с культурой общества, срок существования организационной культуры, что определяет большую динамичность процессов культуурообразования, меньшую регулирующую силу и значимость ценностей;
- организационная культура возникает в трудовых коллективах, регулирует отношения, возникающие в процессе достижения целей организации и ее сотрудников;
- усвоение организационной культуры происходит не с рождения и не с «чистого листа», поэтому велико влияние национальной, религиозной, профессиональной и т. д. культур, и больше, чем в культуре общества, возможна критическая переработка и воздействие культуры личности на организационную культуру; больше усилий необходимо приложить, чтобы личности, входящие в организацию, действовали в соответствии с ее культурой;
- на организационную культуру сильное влияние оказывает характер деятельности той организации, в которой она складывается;
- небольшой размер общности, в которой она возникает, позволяет управлять ею, и на этом уровне больше всего проявляется влияние лидера на содержание и особенности культуры организации;
- сотрудники организации приходят в организацию для достижения целей, прежде всего материального плана, что также накладывает отпечаток на содержание организационной культуры и отношения внутри коллектива и с внешней средой.

*Деловые партнеры* по-разному влияют на организационную культуру.

Особенности и специфика ведения бизнеса в современных условиях формируют новую культуру взаимоотношений с *поставщиками сырья, материалов, оборудования, комплектующих*, основанную на доверии, положительной репутации. Это связано с необходимостью точных и своевременных поставок в нужных для бесперебойного производства объемах.

**Влияние поставщиков трудовых ресурсов** на организационную культуру проявляется в том, насколько она может быть воспринята персоналом. Если на рынке труда преобладают низкоквалифицированные кадры, то, в условиях дефицита работников высокой квалификации и образования, будет сложно ориентировать персонал на проведение исследований, разработок, генерирование идей, творческий подход. Еще одно направление влияния данного фактора состоит в том, что *люди будут стремиться работать в той фирме, в которой организационная культура ориентирована на заботу о своих работниках.*

**Современный потребитель** диктует условия на рынке. Поэтому, в условиях производства широкого спектра товаров и услуг, схожих по своим потребительским свойствам и уровню качества, **все большую значимость приобретает разработка фирменного стиля, создание собственной торговой марки и др. способы привлечения потребителей.**

Влияние *инвесторов* на организационную культуру заключается в том, что денежные средства будут вкладываться в организацию, которая не замешана в скандалах, у которой положительная репутация, к которой существует доверие.

**Законодательные акты** прямо или косвенно регламентируют определенные положения организационной культуры. Например, **в области требований к организации труда, обеспечения питания и мест отдыха, требований к внешнему виду, возможных санкций и поощрений и др.** Положения организационной культуры должны быть законными.

**Международная политическая, экономическая, социальная ситуация** оказывает влияние на организационную культуру путем формирования общих направлений и тенденций развития организаций (например, глобализация, информационная экономика).

**Внутренняя политическая, экономическая, социальная ситуации** определяют уровень жизни населения, специфику условий функционирования организаций в данной стране; в рамках государственного управления даются основные идеологические установки. Все это оказывает влияние на организационную культуру путем формирования ценностных ориентаций, определенной степени социальной защищенности работников, уровня социальной ответственности организации перед обществом.

Изменившийся характер **научно-технического прогресса** – от технической направленности к генной инженерии, биотехнологиям, информационным технологиям и телекоммуникациям. О низком уровне организационной культуры сегодня свидетельствует не только использование физически и морально устаревшего оборудования в производственном процессе, но и морально устаревших методов организации производства, управления персоналом,

**Среди основных факторов внутренней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, можно выделить следующие:**

- Личность создателя (основателя) организации;
- Временной период существования организации на рынке (стадия жизненного цикла);
- Размер организации;
- Сфера деятельности организации;
- Уровень образования и квалификации работников;
- Располагаемые ресурсы;
- Технология.

***Влияние личности создателя (основателя) организации*** на организационную культуру проявляется в том, что его основные убеждения, мировоззрение, идеалы передадутся его сотрудникам и всей организации, и впоследствии будут транслироваться через поколения работающих.

Организационная культура в своем развитии проходит определенные стадии: **стадию детства, стадию роста, стадию зрелости и стадию старости**. Эти стадии жизненного цикла организационной культуры совпадают со стадиями жизненного цикла организации, так как организационная культура формируется и развивается только в процессе существования и функционирования фирмы.

**На разных стадиях развития организации возникают разные возможности и механизм для изменения организационной культуры.** В зависимости от стадии жизненного цикла организации ее культура изменяется от гибкой, неформальной к коллективной, семейственной; происходит смещение центра внимания с контроля собственных процессов на потребителя, рынок.

*Размер организации* также влияет на организационную культуру. Так, для малых, средних и крупных предприятий **могут различаться приоритетные цели** (например, завоевание рынка, расширение, или удержание доли рынка). Своей спецификой обладают внешние и внутренние связи и отношения. Для крупных предприятий важное место занимает вопрос объединения персонала, иерархии управления, культурной адаптации новых работников.

**Организации, занятые в различных сферах деятельности** будут обладать различными культурами, как по основополагающим целям, так и по ценностям, культуре организации трудового процесса, коммуникациям. **Для сферы услуг** (торговля, транспорт, консалтинг), а также для топливно-энергетического комплекса характерен акцент на личном авторитете и доверии, на высоком узкоспециализированном профессионализме. **Промышленность и финансовая сфера** требуют кроме этого умения работать в команде, делегировать полномочия, ответственность. **В сфере отдыха и туризма преобладает** требование универсализма и возможности сотрудников работать в различных областях. Для связи и строительства личный авторитет и доверие незначительны.

*Влияние уровня образования и квалификации работников* на организационную культуру проявляется в том, какие ценности смогут воспринять работники, насколько возможно проявление творческого подхода и инициативности с их стороны, какие и в каком количестве необходимы мероприятия для обучения, ротации, повышения квалификации работников.

*Влияние располагаемых ресурсов* на организационную культуру заключается в том, насколько процесс ее формирования и развития обеспечен необходимыми ресурсами, насколько они соответствуют требованиям по качеству и количеству.

*Технология производства* (оказания услуг) является фактором, находящимся в тесной взаимосвязи с организационной культурой. Так, **если в организации применяется современная технология, можно говорить об организационной культуре, ориентированной на современные требования внешней среды, производство продукции высокого качества, удовлетворение потребителей, создания благоприятных условий для труда рабочих, проведение исследований и разработок, соблюдения мер экологической безопасности и т.п.**

**Среди всей совокупности факторов можно выделить шесть основных, оказывающих наибольшее влияние на организационную культуру:** национальная культура и менталитет, личность создателя организации, временной период существования фирмы на рынке, размер организации, сфера деятельности и уровень образования и квалификации работников.

**Наибольшей силой влияния на культуру организации обладают сфера деятельности фирмы и национальная культура и менталитет того государства, где она находится (по 25%).** На втором месте – личность создателя организации (20%), а на долю таких факторов, как временной период существования фирмы на рынке, размер организации и уровень образования и квалификации работников приходится **по 10%.**

Следует отметить, что важнейшей характеристикой внешней среды, с точки зрения влияния на организацию, является степень изменчивости. **Организации, действующие в стабильной среде, могут позволить себе более долгосрочное планирование, гарантии занятости и повышения заработной платы.**

**Организации, работающие в резко изменяющейся среде, вынуждены чаще корректировать свои цели, менять стратегию, структуру и т.д.** Общей тенденцией в современных условиях является повышение степени изменчивости внешней среды, что ускоряет процесс организационных перемен. **Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и её приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению.** Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды.

**Принятие компанией определённой культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителями и т.п.** Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей инновационные ценности и веру в изменения. Однако эта черта может по-разному проявляться в организациях одной и той же отрасли, в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та, или иная компания.