

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

И. П. Беликова

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ
КУЛЬТУРА**

Учебное пособие



Ирина Петровна Беликова

Организационная культура. Учебное пособие

Текст предоставлен издательством
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=12179988
Организационная культура. Учебное пособие: АГРУС; Ставрополь; 2013
ISBN 978-5-9596-0939-9

Аннотация

В краткой и доступной форме освещены все основные вопросы, предусмотренные государственным стандартом и учебной программой по дисциплине «Организационная культура». Позволит быстро получить основные знания по предмету, а также качественно подготовиться к контрольным точкам и зачету.

Составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению бакалавриата 080200.62 – «Менеджмент».

Содержание

Введение	5
1. Понятие и сущность организационной культуры	6
2. Характеристики культуры организации	9
3. Задачи и функции организационной культуры	11
4. Элементы организационной культуры	14
5. Структуры организационной культуры	16
6. Уровни организационной культуры	19
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Ирина Беликова
Организационная
культура. Учебное пособие

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2013

Введение

Дисциплина «Организационная культура» играет особую роль при подготовке специалистов, деятельность которых связана с проблематикой развития и эффективного управления человеческими ресурсами современной организации. Это определяется тем, что в рыночной экономике организационная культура является одним из важнейших факторов, способствующих повышению эффективности работы компании, а следовательно, и повышению ее конкурентоспособности.

В связи с этим специалисты в области управления человеческими ресурсами должны обладать компетенциями, позволяющими им формулировать и определять миссию организации, решать вопросы диагностики и развития организационной культуры компании, использования актуальных методик подбора персонала в соответствии с типом организационной культуры, применять эту информацию при разработке и совершенствовании стратегии управления человеческими ресурсами.

Управление деятельностью людей требует исключительно высокого искусства, широкого арсенала приемов и методов, управленческих и предпринимательских навыков. При этом все аспекты организационной культуры должны стать постоянной, повседневной заботой руководителя, который отвечает за создание в коллективе рабочей атмосферы и чувства уверенности в завтрашнем дне. Но чтобы создать в коллективе подобный климат, руководитель сам должен обладать соответствующими знаниями.

Чтобы студенты понимали назначение организационной культуры и стоящие перед ней задачи, они должны знать основные теории и модели, описывающие организационную культуру.

В связи с этим материалы учебного пособия будут способствовать овладению основными организационными и методическими приемами успешного управления организационной культурой.

1. Понятие и сущность организационной культуры

Каждый человек в течение своей жизни, так или иначе, связан с организациями, в рамках которых осуществляется человеческая деятельность.

Организация представляет собой совокупность людей, групп объединенных общей целью, составляющих определённую структуру, локализованную в определённом пространственно-временном промежутке и обладающая необходимыми ресурсами для осуществления деятельности.

Рассматривая организацию как объект управления, необходимо отметить многообразие её целей и задач, сложность внешних и внутренних связей. В совместной деятельности, во взаимоотношениях, члены организации придерживаются определённых принципов, представлений, руководствуются какими-то ценностями, убеждениями, интересами, совершают определённые совместные действия. В этом смысле любая организация представляет собой культурное пространство, которое играет очень важную роль в регулировании поведения людей, характера жизнедеятельности организации. Культура и поведение взаимно воздействуют друг на друга, но культура влияет не только на то, что люди делают, но и также на то, как они это делают. Исследователи проблем организационного развития говорят о том, что организационная культура в настоящее время является важнейшим условием качественного труда персонала.

В настоящее время все больше руководителей готовы целенаправленно заниматься совершенствованием и поддержанием организационной культуры, формулировать, выделять и провозглашать важнейшие принципы, ценности, установки жизнедеятельности организации, поведенческие нормы, отношения к организации и сотрудникам, которых бы придерживалось большинство членов коллектива.

Культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. Организационная культура – сегодня популярная и актуальная тема. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:

- ◆ эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- ◆ повысить уровень управляемости компанией;
- ◆ усилить сплоченность команды;
- ◆ использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Современные предприятия рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий сориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Организационная культура представляет собой один из механизмов согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устойчивой организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого

менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Необходимо отметить, что если классическая теория менеджмента под термином «организация» понимает прежде всего деловую организацию (корпорацию), то и применительно к сфере бизнеса организационная культура получила свое второе название – «корпоративная культура». То есть понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» совпадают.

Таким образом, **организационная (корпоративная) культура** – это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе достижения целей организации. Как отмечает В. А. Спивак, организационная культура – «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем и кем мы имеем дело на работе».

Чем отличается культура организации от культуры общества:

1. Небольшой, по сравнению с культурой общества, срок существования организационной культуры, что определяет большую динамичность процессов культуuroобразования, меньшую регулирующую силу и значимость ценностей;

2. Организационная культура возникает в трудовых коллективах, регулирует отношения, возникающие в процессе достижения целей организации и ее сотрудников;

3. 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;

4. На организационную культуру сильное влияние оказывает характер деятельности той организации, в которой она складывается;

5. 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;

6. 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.

Организационная культура не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален. Большое значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции.

Сила воздействия организационной культуры на функционирование организации определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Система ценностей, принятая в организации, оказывает воздействие:

- ◆ на установку четких ориентиров для принятия решений;
- ◆ на создание атмосферы доверия;
- ◆ на определение приоритетов в работе;
- ◆ на повышение квалификации работников;
- ◆ на пресечение интриг;
- ◆ на определение политики в области подбора кадров.

Успешно работающие фирмы имеют четко определенную систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях.

Цель организационной культуры – помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения синергетического эффекта.

Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

2. Характеристики культуры организации

Успех предприятия возникает в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели, которые должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия. Учреждение, которое не будет отличаться от многих других, подобных ему, сразу же запрограммировано на неудачу, провал и банкротство. Годами нам твердят об организованной работе, отождествляя ее с работой организации, но работает не организация, а люди – персонал фирмы. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

Организационная культура определяется как набор важных предположений, принимаемых членами компании. Хотя носителями организационной культуры являются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов компании. Компания может иметь уже сложившуюся организационную культуру, в этом случае перед ней стоит задача сохранения и поддержания культуры, либо задача ее изменения. Компания также может находиться на стадии формирования организационной культуры, в этом случае она должна следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из – под контроля.

Культуре обучаются. Начиная работать в компании, каждый сотрудник познает и перенимает определенные культурные ценности и правила поведения, свойственные для конкретной организации. Обучение может представлять спланированное мероприятие, когда руководитель рассказывает новому сотруднику об особенностях организационной культуры в данной организации, а может происходить само собой в процессе адаптации и взаимодействия с трудовым коллективом.

Культуру и воспринимают, и отдают. Люди создают культуру своими действиями, своим поведением, и эта культура, в свою очередь, определяет их поведение в будущем. Как правило, культура обладает высокой сопротивляемостью различным изменениям.

Культура частично подсознательна. Это объясняется тем фактом, что некоторые верования отдельных лиц в организации могут существовать на подсознательном уровне, так как:

- сознательные убеждения и лежащие в их основе принципы становятся настолько обычными, что принимаются как должное и со временем становятся нормой;
- члены организации подсознательно воспринимают и обрабатывают информацию, которая оказывает влияние на их образ мышления.

Культура представляет собой общепринятые подходы и ценности. Как правило, сотрудники в конкретной организации принимают общий тип мышления и поведения, даже если они разделены географически или функционально. Это достигается при помощи общего обучения, общей истории и опыта.

Культура разнородна. Большинство организаций характеризуются субкультурами, которые складываются вокруг различных ролей, функций и уровней. В большинстве организаций можно выделить исполнительную культуру с общими целями и убеждениями в отношении стратегии организации, культуру управления, сосредоточенную на управлении и снабжении ресурсами, и культуру сотрудников, сосредоточенную на производстве продукции. Необходимо отметить, что субкультуры могут оказывать на деятельность организации как положительное (формируют ощущение общего предназначения и единства), так и отрицательное воздействие (если являются причинами конфликтов).

Язык описания организационной культуры:

- стабильная / нестабильная;

- позитивная / негативная;
- проявленная / непроявленная;
- культура «верхов» / культура «низов»;
- единая / состоящая из множества субкультур;
- лично-ориентированная/ функционально-ориентированная.

Организационная культура обладает рядом особенностей, которые необходимо учитывать при ее анализе.

1. Организационная культура выражает не только отношения между членами трудового коллектива, но и комплекс взглядов о назначении организации в целом. Если концентрировать внимание только на отношениях людей, можно потерять из поля зрения цели, характер продукции, состояние рынка и многое другое, что определяет эффективность функционирования организации.

2. Организационная культура – понятие достаточно емкое. В рамках не определены климат, ценности, стиль взаимоотношений. Невозможно определить, какую культуру организации сформировать, не выяснив, какие ценности и философия требуются для данной организации.

3. Организационная культура складывается годами и сама в значительной степени определяет характерный для организации стиль управления.

4. Культуру организации нельзя оценивать как сильную или слабую и в соответствии с этим пытаться ее изменить. Слабая культура, равно как и сильная, может быть эффективной в одном отношении и неэффективной в другом – все зависит от конкретных условий.

3. Задачи и функции организационной культуры

Организационная культура помогает работнику разобраться в следующих вопросах:

- что представляет собой организация;
- какова её экономическая и социальная роль в обществе;
- какую позицию она занимает относительно конкурентов;
- какие обязательства имеет организация перед потребителями.

Задачи организационной культуры:

- содействие сплочённости коллектива;
- отождествление коллективных и индивидуальных интересов;
- мобилизация энергии членов трудового коллектива для достижения поставленных перед ним целей.

Организационная культура как характеристика организации выполняет следующие функции:

- 1) Развивает чувство общности всех членов организации;
- 2) Формирует определенный имидж организации, отличающий ее от ряда других организаций;
- 3) Усиливает вовлеченность сотрудников в работу организации;
- 4) Создает формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения конкретной организации;
- 5) Обеспечивает социальную стабильность в организации и сплачивает людей.

Главная функция организационной культуры – формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

Указанные функции организационной культуры глубоко диалектичны: с одной стороны, они позволяют организациям выжить в условиях изменчивости внешней среды, с другой – своеобразный консерватизм может привести к ее гибели.

Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой, приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от ее типа, целей, этапа развития. В связи вышесказанным можно выделить следующие функции:

1. *Познавательная* – позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу, желание осознать свое предназначение в коллективе;

2. *Ценностно-образующая* – заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир;

3. *Коммуникационная* – через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации;

4. *Нормативно-регулирующая* – эта функция, благодаря своей интеграционной направленности, ведет к идентификации работниками себя с организацией, задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым.

5. *Мотивирующая* – принадлежность к сильной организационной культуре само по себе является мощным стимулом к росту производительности;

6. *Инновационная* – внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиента, готовность к риску и внедрению иннова-

ций. Результатом является создание позитивного имиджа организации и завоевание авторитета, как у поставщиков, так и у потребителей.

7. *Стабилизационная* – заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры.

8. *Охранная функция* организационной культуры. Культура служит своеобразным барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличить ее от других организаций, от внешней среды в целом.

9. *Интегрирующая функция*. Прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности ее участников. Это позволяет каждому лучше осознать цели организации; приобрести наиболее благоприятное впечатление о фирме, в которой работает; ощутить себя частью системы и определить свою ответственность перед ней.

10. *Регулирующая функция*. Организационная культура включает в себя неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией. Таким образом, задается однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

11. *Заменяющая функция* или *функция субститута формальных отношений*. Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет фирме не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока информации.

12. *Адаптивная функция*. Наличие организационной культуры облегчает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Адаптация осуществляется посредством мер, называемых социализацией, возможен и противоположный феномен – индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность, чтобы максимально использовать личностный потенциал.

13. *Образовательная и развивающая функция*. Культура всегда связана с образовательным и воспитательным эффектом.

14. *Функция управления качеством*. Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности – экономических благах, постольку организационная культура способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых организацией. Качество работы переходит в качество продукции.

Другая группа функций определяется необходимостью адаптации фирмы к внешней среде; она включает следующие:

1. *Функция ориентации на потребителя*. Учет целей, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры, и, прежде всего, системе ценностей, способствует установлению более прочных взаимоотношений с клиентами.

2. *Функция регулирования партнерских отношений*. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними.

3. *Функция приспособления экономической организации к нуждам общества*. Действие этой функции повышает опережаемость внешней среды, создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы. Выгода фирмы по этой функции состоит в устранении экономических «минусов». Внешняя среда может содержать нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными. Поэтому функцией организационной культуры явля-

ется нахождение наиболее непротиворечивого сочетания корпоративных ценностей и ценностей внешней среды.

4. Элементы организационной культуры

Организационная культура состоит из отдельных элементов, которые условно делятся на две большие группы – субъективные и объективные элементы.

К субъективным элементам культуры относятся:

♦ **Ценности организации** – это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и чему следует быть. Система ценностей образует внутренний стержень организационной культуры. Чем прочнее ценности, чем глубже они укоренились в культуре данной организации, тем более сильное влияние они оказывают на поведение сотрудников.

♦ **Философия организации** – это система ключевых ценностей организации, отражающая восприятие ею своего предназначения, выражается в совокупности важнейших принципов деятельности, задает главные направления функционирования и развития, определяет стиль руководства, основы мотивации, создает основу имиджа.

♦ **Традиции** – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определенном сообществе в течение длительного периода времени. Они существуют во всех социальных системах и являются важным условием их жизнедеятельности. Пренебрежительное отношение к традициям может привести к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к потере ценностных достижений.

О традициях говорят, когда что-то (определенные действия или отдельные процессы) сотрудники делают, не задумываясь, поскольку они всегда это делали. Так, для более старой компании может быть традицией, провожая человека на пенсию, дарить ему какие-то подарки, может даже сделанные своими руками. Для небольшой и более молодой компании традицией может быть совместное празднование дня рождения каждого сотрудника, проведение корпоративов. Или традицией продавцов – не делать никаких звонков до конца рабочего дня, если была проведена очень успешная операция, для того чтобы не потерять везение. Руководитель должен знать традиции, которые сложились в компании, и понимать, что попытка их ликвидировать или изменить, как правило, вызывает очень сильное сопротивление со стороны всего персонала. В то же время в основном традиции не вредят организации, а наоборот, развивают командный дух, лояльность сотрудников к компании, олицетворение себя с компанией.

♦ **Язык** – объективная форма аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта, система знаков и символов, имеющих определенное значение, которое люди усваивают в процессе воспитания и получения образования. С помощью языка формируется и передается культура.

♦ **Социально-психологический климат** – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Это социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий. Социально-психологический климат зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций. Социально-психологический климат не отделим от культуры организации и является отражением состояния культуры группы в конкретный момент времени и при существующих в данный момент обстоятельствах.

♦ **Ритуалы** представляют собой совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей. Например, приход нового сотрудника или повышение сотрудника. Ритуалы помогают повысить лояльность

персонала к компании и иногда повышают имидж компании в общении с партнерами и клиентами.

♦ **Легенды** – это подтвержденные или неподтвержденные документально истории, которые описывают определенные ценности, «ценное» поведение и так далее. Во многих компаниях есть истории про первые годы компании, про ценности ее основателей. У некоторых компаний это несколько преувеличенные, романтизированные истории о достижениях кого-то из сотрудников или руководителей компании.

♦ **Герои** – это лица, которые работают или работали на предприятии и показали своим примером поведение, которое ярко выражено и обращено на укрепление основных ценностей компании. Героями могут считаться мастера, которые перевыполнили план (при производственной ориентации предприятия); лучшие продавцы (когда наибольшая ценность для компании – максимизация продаж, то есть при сбытовой ориентации); менеджеры, которые правильно определили, что именно, когда, по какой цене продать (при конъюнктурной ориентации). В случае маркетинговой ориентации героями становятся те, кто превзошел ожидания клиента, обеспечил наилучший сервис или с честью решил конфликт с клиентом.

♦ **Поверья и убеждения** – это определенные твердые взгляды персонала на следующее: человеческую природу; природу бизнеса; продукты и услуги компании; рынок компании; клиентов (в том числе потребителей); конкурентов; бизнес-партнеров; собственников или акционеров; компанию; организацию процессов в компании; персональную работу; мотивацию; других сотрудников; самих себя (как сотрудников и личностей).

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

♦ **Лозунги организации** – призывы, отражающие в краткой форме основные задачи организации.

♦ **Нормы поведения** – это стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер как: общение; получение или определение прибыли; процесс работы; использование рабочего времени; обслуживание клиентов; обучение и профессиональное развитие; инициатива; креативность; инновационность и гибкость; активность или пассивность поведения.

Например, в некоторых компаниях нормальным считается работать пассивно, то есть не проявлять инициативы, не делать новых предложений, одним словом, «не высовываться». В другой компании может быть ненормальным поведение человека, который не предлагает новых идей на собраниях группы и не проявляет инициативу.

♦ **Правила поведения** могут быть формальными или неформальными. Формальные правила поведения регламентируют отдельные действия сотрудника, иногда превращая их в полностью регламентированные процедуры. Правила могут быть такими, которые необходимо выполнять, или такими, которые дают некоторую свободу выбора. Неформальные правила определяются сотрудниками самостоятельно или определяются группой. Неформальные же правила очень похожи на нормы.

Объективные элементы организационной культуры – это эмблема, символика, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, фронт и бек-офисов.

5. Структуры организационной культуры

Культуру можно представить как достаточно сложную систему, имеющую следующие структуры: ценностно-нормативную, организационную структуру, структуру коммуникаций, структуру социально-психологических отношений, игровую (мифологическую) структуру, структуру внешней идентификации (фирменного стиля). Каждая структура представляет собой срез организационной культуры в какой-то важной для анализа плоскости, отражает один аспект деятельности организации. Эти срезы могут пересекаться, т. е. содержать одинаковые элементы, но рассмотренные с разных точек зрения.

Ценностно-нормативная структура:

- основные ценности, разделяемые в организации;
- корпоративные традиции, ритуалы;
- корпоративные нормы и правила (взаимоотношения с клиентами).

Принято считать, что именно *ценности* являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом, и в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Эти ценности, как правило, не осознаются, но именно они являются стержнем человеческой составляющей любой организации. Ценности не только могут проявляться в поведении и языке, они определяют выборы, которые делает организация, решения, которые принимаются. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность. Они определяют и стили поведения, и стили общения с коллегами и клиентами, уровень мотивированности, активность и другое.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе и т. п.

Организационная структура:

- формальная и неформальная организационная структура;
- структура власти и лидерства;
- нормы и правила (писаные и неписаные) внутреннего взаимодействия;
- традиции и правила «внутреннего распорядка» (поведения на рабочем месте).

Структура коммуникаций:

- структура формализованных и неформальных информационных потоков;
- качество коммуникации: потеря и преобразование информации;
- направленные действия по «внутреннему PR».

Любая организация обладает собственным, характерным для нее языком, освоение которого является обязательным для успешной социализации индивида. Язык всегда позволяет сделать вывод о культуре, причем без особых усилий.

Коммуникации представляют собой все проникающий и сложный процесс. При этом на практике можно, пожалуй, выделить два интересующих момента.

Неформальный обмен мнениями часто оказывается более достоверным, чем формальный, и недаром его значение сегодня как бы открыто заново. Если присмотреться повнимательнее, то без труда можно заметить, что многие люди, собираясь вместе, охотнее всего говорят «о делах». Во время бесед за письменным столом, контактов на праздничном мероприятии, разговоров в столовой или за кружкой пива непреднамеренно распростра-

няется культура. Данная форма получения информации за счет сокращения пути прохождения часто опережает официальное информирование сотрудников. Она и более надежна, поскольку те, от которых ее получают, как правило, являются личными знакомыми. Кроме того, в личной беседе можно сообщить совершенно иные вещи, высказать предположение, отношение к слухам и т. д., то есть удовлетворяются те потребности, которые не удовлетворяются официальным путем.

Далее необходимо отметить, что устная информация и обмен мнениями, как правило, оказываются более эффективными, чем письменные объявления, предписания и т. д. При помощи брошюры об основных направлениях деятельности общаться невозможно. Как известно, информация превращается в коммуникации лишь в результате обмена между отправителем и получателем.

Структура социально-психологических отношений:

- структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений;
- система ролей в организации (конструктивных, деструктивных и др.);
- внутренняя позиционность и конфликтность;
- отношение к руководителям организации (авторитетность).

Система отношений, лежащая в основе организационной культуры – это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам и т. п.

Игровая (мифологическая) структура:

- корпоративные предания (история);
- мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях, «героях» и «анти-героях»;
- «игры, в которые играют сотрудники и боссы».

В каждой организации существуют некие сказания, истории, сплетни о том, что происходило в прошлом и происходит в настоящее время. Степень соответствия этих сказаний истине бывает разной, но все эти истории являются проявлением культуры и не только демонстрируют, но и формируют отношение сотрудников к своей организации и среде.

Содержательная часть мифологии предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до рабочих и служащих ценности компании, её «кредо». Эти истории рассказывают о том, как была создана компания, какими мотивам руководствовался её создатель. Часто создание компании представляется как некий героический акт, который разрешил какую-то сложную ситуацию в биографии её создателя или того города, посёлка, в котором была создана данная компания. В принципе, через мифологию могут быть объяснены все важнейшие проблемы деятельности предприятия: вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т. д.

Легенды отражают историю. Они имеют в своей основе изменения, происходящие на предприятии, в закодированной форме передают унаследованные ценности организации, способствуют также развитию новых культур. Передаваемые от одного к другому рассказы зачастую в скрытой форме отражают напряжённость, возникшую при столкновении различных ценностных ориентаций и неназванных принципиальных установок.

Структура внешней идентификации (фирменного стиля):

- имидж организации – образ, который направленно транслируется клиенту;
- имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом;
- восприятие компании и ее продукции в обществе;
- рекламные атрибуты: логотип, слоган и др.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет. Если руководство хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать успеху организации, то это требует серьезной и целенаправленной работы.

Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников – это ее внутренний имидж. Образ фирмы в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, то есть людей, не входящих в число сотрудников, – это внешний имидж фирмы.

Образ фирмы появляется в сознании потребителей под воздействием различных контактов с фирмой: как непосредственного общения с сотрудниками, так и знакомства с рекламной продукцией или посещения выставок, презентаций.

Очень крупные организации стремятся добиться единообразия во внешнем виде, в поведении и стиле общения сотрудников контактной зоны. Цель, которая преследуется – максимально нивелировать индивидуальные особенности сотрудников и направить внимание потребителя на организацию, с которой он взаимодействует. Рекламные послания несут, как правило, прямое и опосредованное сообщение. Скрытая информация может транслироваться через символику изображений и цвета.

Работа с имиджем – это достаточно кропотливая и тонкая работа, затрагивающая многие уровни, процессы и людей в организации, но в условиях конкуренции без этого не обойтись.

6. Уровни организационной культуры

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Познание организационной культуры начинается с первого, *«поверхностного»* или *«символического»* уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. и., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, *«подповерхностный»* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, *«глубинный»* уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой формирования *управленческой культуры*, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными – культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Организационную культуру нельзя рассматривать в отрыве от социально-культурной системы того общества, в котором находится данное предприятие.

Другой подход рассматривает культуру общества как систему, состоящую из нескольких уровней.

Эти уровни можно представить следующим образом (рис. 1):



Рис. 1. Уровни культуры в обществе

Рассмотрение явления культуры, начиная от уровня отдельной личности и заканчивая уровнем общества в целом, дает разные уровни обобщения. На уровне общества в культуре выделяются наиболее общие для данной общности элементы культуры, входящие в культуры всех уровней как базовые. Следующий уровень расширяет перечень (разнообразие) основных элементов культуры. Исходным, самым многообразным, среди всех уровней культуры будет уровень культуры личности.

Культура малой социальной группы складывается из культур личностей, входящих в неё, с учетом ограничений и факторов, которые накладываются в связи с характером деятельности людей, национальными, региональными особенностями, временем существования этой группы, значимости выполняемых задач, характером управления (стилем руководства), необходимостью высокого уровня интегрированности группы (взаимопомощь, взаимовыручка, поддержка, например, у шахтеров и представителей других экстремальных профессий), пространственными характеристиками нахождения группы и т. п.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.