

# Организационная культура в системе управления

Лекция 2.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Термин "организационная культура" воспринимается многими как некая система общего мнения, имеющая характерную черту, которая отличает одну организацию от другой. Существуют много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. **Организационная культура - это система норм, ценностей, отношений, стандартов поведения, которые сложились в данной организации, служащая средством воздействия, регулирования и контроля.** Предлагается рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик,

# Характеристики

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

# Система управления

Теория управления, основанная на системном подходе, рассматривает предприятие как множество связанных и определенным образом упорядоченных частей, которые обладают целостностью и образуют единство при взаимодействии с внешней средой.

Управление всегда предполагает наличие **двух основных частей**:

- **Объекта** (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения.
- **Субъекта** (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую целостность, то она называется **системой управления**. Все, что не включается в эту целостность, рассматривается как внешняя среда. Иногда субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект – управляемой подсистемой. **Управление** - это процесс воздействия субъекта управления на объект управления в целях обеспечения последнему эффективного функционирования и развития.

**Культуру общества можно представить как систему, состоящую из нескольких уровней.**

Эти уровни можно представить следующим образом:

**Культура личности**

**Культура малой социальной группы**

**Культура организации**

**Культура города (региона)**

**Национальная культура (страны)**

**Религиозная культура**

# ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрим, как перечисленные выше характеристики и их комбинации могут создать особый тип организации. (Два примера)

- **Организация "А"**. Данная организация является предприятием, с устоявшимися правилами и предписаниями, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы. Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить.

В связи с тем, что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль за деятельностью работников и непосредственное прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

(Продолжение)

**Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их служебной карьеры, непосредственно обучая и направляя их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы.**

**Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок - вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.**

(Продолжение)

- **Организация "Б"**. Данная организация также является предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания. Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации поведение и привычки.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ ФУНКЦИИ

Организационная культура выполняет целый ряд функций:

**основные функции (сквозные):**

- **внутренняя интеграция** (дает понятие всем членам структуры о форме их взаимодействия друг с другом);
- **внешняя адаптация** (адаптирует организацию к внешней среде).

- формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой;

- выражает чувство общности всех членов организации;

- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;

- усиливает систему социальной стабильности в организации.

Организационная культура - своего рода социальный клей, который помогает спланировать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

- служит средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

# Функции организационной культуры в системе управления :

- 1. Интеграционная функция.** Подразумевает прививание определенных ценностей сотрудникам, что создает у работников ощущение равенства всех в коллективе. Это позволяет каждому лучше понять цели компании, получить положительные впечатления о фирме, ощутить себя частью единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.
- 2. Охранная функция.** Это своеобразный культурный барьер для нежелательных явлений среды. Своеобразная нейтрализация негативных факторов внешней среды.
- 3. Регулирующая функция.** Создаются некие неписанные правила поведения сотрудников внутри коллектива. Они определяют характер контактов в рабочей обстановке, последовательность проводимых работ, формы обмена опытом и просто информацией.

(продолжение)

4. **Замещающая функция.** Организационная культура в системе управления способна эффективно замещать официальные процедуры и механизмы. Так компенсируются издержки управления, ввиду того, что многие моменты, требующие временных затрат, решаются лично.
5. **Адаптационная.** Работник, попавший в компанию с высокой коллективной культурой, легче привыкает к предприятию, а предприятие к нему.
6. **Эволюционная.** Культура неразделима с воспитательным и образовательным аспектом. Новый сотрудник быстрее перенимает опыт и взгляды коллег, что положительно сказывается на всем производственном процессе.
7. **Качественная.** Организационная культура при внедрении систем менеджмента, выстроенная на качественном уровне, влияет на качество производимой продукции или предоставляемых услуг.
8. **Мотивационная** - усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.
9. **Функция имиджа** организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Организационная культура (ОК) всегда конкретна, специфична и уникальна, она включает весь спектр отношений в организации, и полностью зависит от особенностей деятельности организации и составляющих её членов. Организационная культура пронизывает все сферы деятельности внутри самой организации и также влияет на взаимоотношения организации с социальным окружением.

ОК - результат управленческих решений.

**Организационная культура является залогом развития и успешности деятельности организации только тогда, когда она является результатом продуманной и грамотной деятельности руководящего состава организации. При формировании внутренней культуры организации важно разработать базовые нормы и ценности, которые могли бы служить прочной опорой в повседневной**

**Формирование ценностей организации происходит на основе продуманной политики управления, которая представляет собой:**

- 1. Разработку стратегически необходимых и важных организационных ценностей**
- 2. Пропаганду ценностей с использованием слов и действий, не противоречащих личностным и групповым ценностям**
- 3. Оказание поддержки носителям ценностей**
- 4. Стимулирование копирования и тиражирования поведения,**

**соответствующего организационным ценностям**

(продолжение)

**5. Совершенствование организационной культуры – это важнейший инструмент управления организационным поведением и способом эффективного воздействия на членов организации. Ключевая роль в этом процессе принадлежит руководству организации, от его действий и поведения, от его отношения к другим членам организации зависит социально-психологическая обстановка в организации, которая в течение определенного времени превращается в данность и кристаллизуется в виде ценностей и норм.**

(продолжение )

**6. Организационная культура выступает гарантом существования организации, она должна включать нормы и ценности, которые разделяют члены организации, что способствует стабильности в развитии организации. Только цели, которые ставит перед собой организация, должны определять содержание сложившихся норм и ценностей. В этом случае организационная культура является помощником в управлении организацией.**

## **Организационная культура в системе управления**

**Организационная культура в системе управления - это идеально согласованная совокупность управленческих, организационных, технологичных, технических и неформально-коллективных межличностных отношений. И достигается она только при определенном уровне развития управленческих знаний и управленческой деятельности.**

**Основная миссия организационной культуры – это создание ощущения коллективного «МЫ».**

## Организационная культура охватывает и в значительной степени определяет:

- **индивидуальная автономность** – степень ответственности, независимости и возможность проявления инициативы работниками в организации;
- **структура** – взаимодействие органов управления организации и отдельных лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля;
- **направление** – уровень формирования целей и направлений деятельности организации;
- **интеграция** – степень поддержки отдельных частей (субъектов) организации для обеспечения скоординированной деятельности;
- **управленческое обеспечение** – степень соблюдения четких коммуникационных связей в организации;
- **поддержка** – уровень помощи подчиненным, оказываемой руководителями;
- **стимулирование** – степень зависимости вознаграждения работника от результатов труда;
- **идентифицированность** – степень отождествления отдельных работников с организацией;
- **управление конфликтами** – степень разрешаемости конфликтов в организации;
- **управление рисками** – степень поощрения инновационной активности и принятия на себя риска.

## Элементы национальной культуры

- физическая среда (например, люди, живущие в горах, селах, сталкиваются с другими проблемами повседневной жизни, чем те, которые живут в пустынной, изолированной местности или больших городах);
- общие системы ценностей и верований (религия во всех пониманиях является важным источником культуры);
- исторический опыт ( народы, которые пережили многие войны, отличаются упорным стремлением отстаивать элементы национальной культуры);
- различия в историческом прошлом накладывают отпечаток на фольклор, литературу и т.д.);
- уровень развития (чем больше развита экономика, тем сильнее тенденции к развитию индивидуализма).

## **Системные подходы, призванные создать необходимую среду для зарождения культуры на предприятии**

- Внешняя и внутренняя обстановка на предприятии;
- Корпоративная печатная продукция (буклеты, проспекты, брошюры, рекламные материалы компании, продукция для деловой переписки с символикой фирмы и т.д.);
- Отношение к клиенту;
- Репутация фирмы в СМИ и других открытых источниках;
- Внимание к персоналу: как ценится стаж и опыт работы, какова вероятность карьерного роста , формирование кадрового резерва и т.д.

# Атрибуты организационной культуры предприятия:

- **Традиции и обычаи** - уровень сотрудничества работников. Так, в некоторых организациях, особенно в бюджетных учреждениях, есть традиция отмечать праздники совместно, с поездками и экскурсиями. Сюда можно отнести кадровую политику, систему мотивации и вознаграждений.
- **Ценности** — это ценностные ориентации. Какое поведение сотрудников можно считать допустимым, как строятся отношения с коллегами и начальством — все это несет организационная культура. Утверждение «Клиент всегда прав», принимаемое за правило при работе с партнерами, влияет на качество обслуживания. Это отношение ощущается всеми нами при очередных покупках, осуществляемых в магазинах.
- **Стили руководства** - авторитарный и демократический. Например, для государственных учреждений, компаний, основанных и контролируемых полностью одним лицом (собственником), характерен более авторитарный стиль, для которого присущи низкое делегирование полномочий, единоначалие и диктат в принятии решений. Таким стилем руководства, например, обладал Генри Форд, который основал свою автомобильную компанию в начале прошлого века (1903). Напротив, Альфред Слоан, управляющий General Motors, был назначен на эту должность не в легкие времена для компании, когда на автомобильном рынке монополистом был Форд. Благодаря своей гибкости и демократизации управления, Слоан вывел General Motors в лидеры автомобильного рынка США к концу 20-х гг.
- **Символика** — через нее осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц. Сюда относятся фирменный стиль, логотип, торговый знак, слоган (девиз), цветовое решение в рекламе.
- **Деловой этикет**. Многие компании обязывают придерживаться сотрудников определенного стиля одежды. График работы, а также его соблюдение индивидуальны для каждой организации. Вас могут уволить при опоздании на 5 минут из Макдоналдса, и даже не вынести замечания, если вы сотрудник компании системного интегратора.

**Организационная культура в системе управления** – это то, что отличает лидеров от всех остальных. Сотрудник будет работать лучше, если будет гордиться тем, то он работает именно в этой компании, если ему нравится коллектив и сложившаяся в нем обстановка. Выработанная ответственность подтолкнет сообщить о допущенной ошибке, чтобы ее исправить, а не умолчать, боясь наказания и т.д.

**Организационная культура в системе управления** – это всегда комплексный подход, требующий постоянных и повсеместных действий и решений. Как пример можно привести компанию Газпром, Икеа. Стоит только посмотреть на их офисы, на их рабочую среду, чтобы понять, что все сделано для комфортной работы. И таких примеров множество. Культура предприятия – вопрос, требующий серьезного и ответственного подхода, отнимающий много времени и сил, но приносящий результаты в виде мотивированных, ответственных и продуктивных сотрудников.

## Пример шведской компании «ИКЕА»

Культура ИКЕА базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль за издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях. А вот некоторые из 31 принципа руководства фирмы «ИКЕА»:

- Мотивировать сотрудников и давать им возможность двигаться вперед;
- Удовлетворение выполненной работой – лучшее стимулирующее;
- Большую часть задуманного еще предстоит выполнить – это чудесное будущее!
- Позитивно настроенные люди всегда побеждают;
- Победа еще не означает чье-то поражение;
- Бюрократизм мешает быстрому и четкому решению проблем;
- Делать ошибки – привилегия решительных людей;
- Нерешительность значит больше статистики, больше проверок, больше совещаний, больше бюрократии, больше рутины;
- Простота – это хорошо. Сложные правила могут парализовать;
- Ни один метод не может быть эффективнее, чем хороший пример.

**Фирма не может функционировать, если его работники не владеют, помимо набора необходимых умений и навыков, сводом писанных и неписанных правил, законов жизни данной фирмы, не выбирают определённого отношения к своей работе, к своей фирме, коллегам и клиентам. Именно вместе эти навыки, умения, взгляды, нормы поведения, правила организации и создают организационную культуру фирмы. К ведущим факторам, определяющим организационную культуру конкретной фирмы, относятся ценности, указываемые высшим руководством. Имеется в виду- отношение к клиентам, государственным организациям, стремление к мировым стандартам и расширению своих услуг, системам обучения, нормам поведения и ряду других ценностей.**

## *Организационная культура в системе управления*

**Успех фирмы может в большей степени зависеть от силы организационной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Организационная культура, весьма сложный параметр организации, сильнее всего влияет на организационную эффективность, поэтому средством достижения максимальной эффективности является понимание и управление организационной культурой со стороны менеджеров.**

## Сильная культура

Сильная организационная культура, представляющая собой главные (стержневые) ценности организации, которые активно поддерживаются членами коллектива, четко определены и широко распространяются. Сила культуры зависит во многом от количества работников организации, разделяющих принципы данной культуры. Чем больше это количество, тем сильнее культура. Как правило, в сравнительно новых организациях существует слабая организационная культура. Это объясняется тем, что участники таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общих ценностей. Однако не все относительно зрелые организации со стабильным кадровым составом могут похвастаться сильной культурой. Чтобы организационная культура была сильной, необходимо постоянно поддерживать главные ценности организации.

## Слабая культура

Слабая организационная культура - нет ясных представлений о ценностях и общих убеждений по поводу того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, ситуации или деле. При данной культуре, как правило, целеполагание сводится к постановке краткосрочных производственных целей, долгосрочные цели отсутствуют. Возникающие противоречия накапливаются и воспроизводятся на нижних уровнях организации. Возникают разногласия между штабным и линейным руководством, инженерным и коммерческим персоналом, отделами маркетинга и производственными подразделениями, внутренней и внешней службами, региональной организацией и центром и т.д. В целом слабая организационная культура приводит к тому, что в организации отсутствует мотивация, руководство не способствует развитию общего понимания сотрудников того, что является важным.

## **Выводы:**

- **несмотря на широкий спектр направлений исследования проблем организационной культуры и ее влияния на эффективность деятельности предприятия в научном мире не сложилось единой концепции управления процессами формирования и развития организационной культуры, до конца не отработаны методологические подходы и методический инструментарий решения данных проблем;**
- **однако, не вызывает сомнения тот факт, что организационная культура является одним из важнейших факторов эффективности организации, который позволяет успешно управлять. Личная вера, ценности и стиль поведения руководителя организации во многом определяет культуру организации. На формирование, ее содержания и отдельных параметров оказывают влияние факторы**

## продолжение

- для поддержания культуры в организации использую ряд методов, среди которых можно выделить: лозунги; истории, легенды, мифы и обряды; внешние и статусные символы; поведение руководства; кадровая политика и др.;
- организационная культура – весьма противоречивое понятие, будучи самым сильным катализатором, в случаях неудач – является самым большим тормозом в деле реализации стратегических планов, выработанных руководством.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимо отметить тот факт, что в настоящее время немногие организации учитывают возможность использования организационной культуры в качестве одного из **прогрессивных инструментов управления** действиями и поведением работников при осуществлении ими своих обязанностей и, главное, что не все рассмотренные компоненты организационной культуры могут быть задействованы руководством различных организаций. Возможность их использования зависит от степени развития культуры организации, которая в свою очередь зависит от отрасли, в которой функционирует компания, применяемой технологии производства и динамичности внешней среды. Однако, научно доказано и практикой проверено, что организационная культура фирмы является одним из **важных факторов эффективного социального управления**, поэтому надо грамотно подходить к процессу создания и формирования культуры для того, чтобы работать и успешно развиваться в такой сложной и конкурентной внешней среде.