Заключение

Таким образом, предусмотрительные руководители развивающихся предприятий рассматривают корпоративную культуру как мощнейший стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных сотрудников компании на общие цели и ценностные установки, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечивать преданность делу и компании, облегчать общение и достигать взаимопонимания [5].

Возможность сохранения существующей корпоративной культуры зависит от ее силы. Сила корпоративной культуры — характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям.

Подводя итог, следует отметить, что проблемы взаимовлияния и взаимосвязи предпринимательства и культуры сложны и многогранны и поэтому являются теоретически и практически актуальными. Без глубокого изучения и методологического и институционального определения их роли невозможно понять суть современных тенденций в глобализирующемся экономическом процессе и новых тенденциях культуры современного общества [2, с.50-52] .

1. Базык Е.Ф., Буряк Н.Ю. Проблемы управления организационной культурой компании в системе культурологического знания / Теория и практика общественного развития.-2015. - №11.- С.241-243.
2. Буряк Н.Ю. Особенности влияния корпоративной культуры на развитие организации/ Вестник ИМСИТа. – Краснодар. - 2017. – №2(70). - С. 50-52.
3. Буряк Н.Ю. Язык и личность в контексте информационно-коммуникативной культуры / Теория и практика общественного развития.-2011. - №5.- С.119-122.
4. Грошев И.В., Юрьев В.М. Менеджмент организационной культуры. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2010.
5. Комаров А.Г., Кудашев А.Р., Брандукова А.А., Муфтиев Г.Г., Современный менеджмент: теория и практика. – СПб: Питер, 2016.
6. Паркинсон С. Н., Рустомджи М. К. «Искусство управления» / пер. с англ. К. Савельева. – М:Агентство "ФАИР", 2014. – 272 с.

Мельчекова О.Г.

Организационная культура: «душа» и «зеркалье» организации

*Уральский государственный экономический университет
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-06-2019-109

idsp: ljjournal-06-2019-109

Аннотация

Показаны роль и значение формирования организационной культуры как фактора эффективного менеджмента современной организации. Определены принципы построения и механизмы внедрения, элементы и функции организационной культуры. Обозначены подходы к изменению организационной культуры в современных условиях деятельности организаций.

Ключевые слова: организация, менеджмент, организационная культура организации.

Abstract

The role and importance of formation of organizational culture as a factor of effective management of a modern organization are shown. The principles of construction and mechanisms of implementation, elements and functions of organizational culture are defined. Approaches to change of organizational culture in modern conditions of activity of the organizations are designated.

Keywords: organization, management, organizational culture of the organization.

Важнейшим компонентом деятельности современных организаций является формирование и развитие организационной культуры, содержание, значение и роль которой определяются объективной необходимостью сочетания устойчивого состояния и динамичного развития современных организаций, обеспечивающего выполнение их миссий и реализацию поставленных целей.

Термин *«культура»* (от латин. cultura – воспитание, образование, развитие, почитание) имеет множество значений в различных областях деятельности, являясь предметом изучения различных наук. В общем смысле культура выступает как набор форм и способов поведения и самовыражения людей, накопленных социумом навыков и умений, представлений о ценностях и верованиях, предписывающий людям следовать установленным или принятым правилам и нормам, оказывая на них определенное управляющее воздействие.

«Культура возникает везде, где люди на протяжении какого-то периода времени включены в совместную деятельность» (М. Коул).

«Человечество хранит и систематизирует свой организационный опыт, который концентрируется в виде обычаев, правил, традиций» [1].

Организация – сложное образование, «основой жизненного потенциала которого является организационная культура» [1, 3, 7]: то, какие отношения существуют между членами организации, какие нормы и принципы поведения они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо и т.д.

«У организации есть свой облик, культура, традиции и репутация. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой» [11].

«Организационная культура, являясь всепронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде» [15].

Организационная культура формирует систему принятых в организации верований, представлений, норм, ценностей, форм отношений, а также подходов к достижению результатов работы, которая не только отличает одну организацию от другой, но и в значительной степени предопределяет способность организаций существовать и функционировать в долгосрочном периоде времени.

Успех организации определяется «в значительной степени нравственными принципами, по которым живет организация, ее общей культурой и духовным миром» [1].

«Организационная культура - уникальная общая психология организации» (П. Вейл).

«Культура проявляется путем открытого поведения, но идея культуры идет глубже, чем поведение» [19].

«Все не так легко, как кажется» [12].

Практика управления свидетельствует о взаимном влиянии управления (менеджмента) и организационной культуры: менеджмент, с одной стороны, зависит от принятой в организации культуры ведения дел, сложившейся атмосферы взаимодействия и взаимоотношений, с другой, - может оказать существенное влияние на ее формирование и развитие в нужном для организации направлении в соответствии с миссией и целями ее функционирования, что подтверждает необходимость пристального внимания к содержанию и проявлениям организационной культуры в практической деятельности любой современной организации.

«Организационная культура – это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организаций и базовых установок ее членов, которые выработаны предыдущим опытом» [1].

Исследования показывают, что успешные организации, как правило, отличаются высоким уровнем организационной культуры, сформированной в результате порой длительных эффективных усилий, направленных на поиск и утверждение ценностей, позитивно воспринимаемых и разделяемых членами организации [6].

«Организация, в которой игнорируют человека: будь то поставщик, работник или потребитель, скорее всего далека от успеха» [3].

В литературе имеется множество трактовок понятия «организационная культура» (некоторые из них приведены в табл 1).

Таблица 1.

Организационная культура — это:

Акимова Т.А. [1]	Образ жизни, мышления, действия, проявляется в поведении и речи людей в организации, основывается на совместных взглядах и убеждениях ее членов
Веснин В.Р. [2]	Совокупность сложившихся традиций, символов, ценностей, верований, определяющих характер взаимоотношений и направленность поведения людей, выдержавших испытанием временем
Виханский О.С., Наумов А.И. [3]	Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организациях ценностей, задающих людям ориентиры их поведения и действий
Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. [17]	Совокупность организационных, управленческих, технологических и неформальных межличностных отношений, которая достигается при определенном уровне развития управленческой деятельности и управленческих знаний. Организационную культуру определяет формула: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество-добросовестное организационное поведение
Зельдович Б.З [4]	Идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, обычаи и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами
Кафидов В.В., Скипетрова Т.В. [5]	Динамично и постоянно развивающаяся система, в которой тесно переплетены материальные и духовные артефакты
Коротков Э.М. [6]	Совокупность норм, правил, ценностей, обычаев и верований, определяющих поведение людей в организации
Кузнецов Ю.В. [7]	Позиции, точки зрения и манера поведения, в которых воплощаются основные ценности
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [10]	Атмосфера или социальный климат в организации
Мильнер Б.З. [11]	Система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности
Пичужкин И.В., Жарков В.Н., Максимов С.А. [12]	Набор наиболее важных предложений, принимаемых членами организации, получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.
Рогожин С.В., Рогожина Т.В. [13]	Система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации
Румянцева З.П. [14]	Совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, на процессы, протекающие в организации
Семенов А.К., Набоков В.И. [15]	Принимаемые большей частью организации философия, ценностные ориентации, нормы поведения, правила и климат в организации, лежащие в основе отношений внутри организации и за ее пределами
Смирнов Э.А. [16]	Упорядоченная совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей. Совокупность связей, поддерживающая организационные отношения людей в социальной организации, основанная на общественно-прогрессивных формальных и неформальных правилах и нормах деятельности
Ткачук Л.Т. [18]	Система ценностей и норм, определяющая организационное поведение сотрудников и позволяющая организации достигать поставленных целей и двигаться к успеху
Томилов В.В. [19]	Комплекс взаимодействующих факторов, включающих в себя опыт прошлого и настоящего, структурные характеристики, взгляды, правила и нормы хозяйственного поведения конкретной экономической системы
Томилов В.В. [9]	Совокупность ценностей, веры, морали, определяющих условия жизни в целом и поведение отдельного индивида в частности
Шеметов П.В. [20]	Система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности

Единым звеном для всех определений является признание наличия в организации общепринятых ценностей, убеждений, представлений, формирующих определенную атмосферу в коллективе, оказывающих влияние на поведение членов организации, их взаимоотношения и процессы, протекающие в организации.

Итак, **организационная культура** – это совокупность устоявшихся традиций, ценностей, верований, представлений, определяющих характер взаимоотношений и направленность поведения членов организации, их подход к достижению результатов деятельности.

Организационная культура имеет **объективные и субъективные** элементы.

Субъективные элементы организационной культуры:

Ценности. Под ценностями (экономическими, социальными, технологическими и пр.) понимаются признаки, свойства, содержание тех предметов, явлений и процессов, которые являются существенно значимыми и эмоционально привлекательными для большинства членов организации, готовых воспринимать их в качестве признанных символов, образцов поведения и ориентиров для осуществления конкретных действий.

«Любая организация, чтобы добиться успеха, должна обладать солидной системой убеждений и ценностей, из которой она исходит во всей своей политике и деятельности» [20].

«Эффективность требует, чтобы культура организации, ее стратегия, внешняя и внутренняя среда были приведены в соответствие» [11].

«Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием» [4].

«Эти ценностные ориентации передаются людьми через средства общения духовного, материального, внешнего и внутриорганизационного окружения» [12].

Имеются примеры классификации организационных ценностей по следующим признакам [2]:

ценности как социальный идеал (справедливость, взаимопомощь, поддержка и др.);

ценности как объект и действие (качество, порядок, ответственность, четкость работы);

личные ценности членов организации.

Например, У. Робин так обозначил современные базовые ценности человека: работа, успех, активность, практичность, эффективность, рационализм, материальный комфорт, прогресс, наука, индивидуальность, демократизм [2].

Ценности разделяются на те, которыми организация уже владеет; на те, к которым она стремится; провозглашаемые ею и те, которые реально определяют поведение ее членов.

Ценности помогают членам организации понять, как действовать в той или иной ситуации, определяют, какое поведение является допустимым или недопустимым, приемлемым для решения поставленных задач, упорядочивая их деятельность на основе единых подходов, формируя общие правила поведения.

Например, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», в других – так не считают, провозглашая другие правила работы.

Практика показывает, что можно активно воздействовать на формирование организационных ценностей, особенно на начальных стадиях развития организации, когда они не вполне устойчивы.

Среди общепризнанных в течение продолжительного периода времени организационных ценностей можно отметить следующие: власть, иерархия, централизация, дисциплинированность, исполнительность, карьера, коллективизм, личные достижения, конформизм, послушание и т.п.

Вместе с тем, наряду с бережным отношением к сформировавшимся и укрепившимся ценностям, в организации необходимо активно формировать новые, отражающие изменения во внутренней и внешней среде организации.

Развитие организаций привело к появлению новых организационных ценностей: самостоятельность и самоопределение членов организации, вера в успех организации, умение работать в команде, вера в значимость человека как личности, развитие личности, творческий подход к работе, инициатива, новаторство, трудовая и профессиональная этика, децентрализация принятия решений, способность идти на компромисс и др.

Исследования установили связь между организационной культурой и результатами работы успешных организаций, выявив ценности, обусловившие успех и эффективность их деятельности [3]:

- адаптация к условиям работы; стремление к достижению целей;
- интеграция; легитимность;
- вера в действие; связь с потребителем;
- поощрение самостоятельности и предприимчивости;
- восприятие членов организации как основного ресурса производительности и эффективности деятельности;
- знание объекта управления;
- не делать того, чего не знаешь;
- несложная структура и немногочисленный персонал управления;
- сочетание гибкости и жесткости.

Система сложившихся ценностей создает стержень организационной культуры, формируя и развивая философские основы организации.

Философия. Ключевые ценности, объединенные в систему, образуют философию организации, отражающую наиболее важные и значимые аспекты ее существования и развития, выраженные в содержании миссии и целей организации.

Философия, отражая восприятие организацией себя и своего предназначения, определяет поведение организации в различных областях ее деятельности, отношение к элементам и субъектам внешней и внутренней среды, предопределяет стиль руководства, правила поведения членов организации, основы мотивации их труда, порядок разрешения конфликтов и др.

Организационные нормы – принятые в организации правила и образцы поведения, обусловленные необходимостью поступать установленным образом в определенных ситуациях, т.е. предписания, в соответствии с которыми осуществляются организационные процессы.

Нормы имеют формальное и неформальное значение. Формальные нормы определяют необходимость соблюдения действующего законодательства, а также требуемого соответствия иерархии, статусу, порядку и правилам, установленным внутриорганизационными административными распоряжениями. Неформальные нормы проявляются в устоявшихся способах взаимодействий и взаимоотношений между членами организации, их реакции на различные события организационной жизни, т.е. в фактически сложившейся манере поведения, которую следует усвоить каждому члену организации, чтобы стать ее полноценным участником.

Организационная мораль – система принципов, взглядов и суждений, признанных и разделяемых членами организации, которая формируется в соответствии с требованиями, обусловленными целями и задачами организации.

Мораль проявляется в оценочных выводах о приемлемости поведения, плохом и хорошем, добре и зле, допустимой или недопустимой деятельности с точки зрения членов организации.

Традиции – сложившиеся правила поведения и действий членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, поддерживаемые и сохраняемые, закрепляют

организационные нормы, охватывая все сферы деятельности организации. Традиции могут иметь как позитивный, так и негативный характер, видоизменяясь под воздействием различных условий и обстоятельств. Продолжительность традиций определяется их восприятием и востребованностью новыми членами организации, а также действиями руководства организации.

Обычаи – переходящие из прошлого без особых изменений виды и формы совместных действий, позитивно воспринимаемые членами организации в настоящем, являясь привычными и значимыми, направленными на сохранение и укрепление организационной сплоченности.

Ритуалы и обряды – последовательно повторяющиеся действия, процедуры, церемонии, проводимые в упорядоченной форме по специальному поводу в определенное время, сопровождающие реализацию ключевых ценностей организации и выступающие внешним их оформлением. Ритуалы и обряды выражают значимые для организации события, эмоционально сплачивая и объединяя членов организации, оказывая на них влияние с целью укрепления преданности и поддержания позитивного настроения.

Язык организации – совокупность вербальных способов общения членов организации (слов, выражений, профессиональной лексики), вырабатываемых в процессе совместной деятельности, облегчая взаимопонимание и ускоряя процессы взаимодействия.

«Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, объединяющий членов организации на основе признанной культуры или субкультуры» [11].

Легенды и мифы отражают в специфической форме истории из прошлого о наиболее значимых событиях и людях, связанных с организацией, передавая желаемые ценностные ориентации, позитивно влияющие на укрепление организационной культуры. Они служат инструментом разъяснения сущности и целей организации, ее достижений и неудач, содержания ее миссии.

Лозунги – призывы, в доступной и краткой форме, отражающие ее основополагающие идеи, миссию организации.

Субкультура – сложившиеся ценности, традиции, нормы отдельных групп, подразделений, филиалов в пределах организации. В крупных организациях особое значение приобретает соотношение доминирующей (поддерживаемой большинством членов организации) и субкультур.

Организационный климат – комплексное состояние коллектива организации, отражающее его общий настрой и уровень удовлетворенности членов организации условиями работы, внутриорганизационными и межличностными отношениями, особую манеру их взаимодействия друг с другом и с субъектами внешней среды, систему норм, обычаев и правил, преобладающих в данной организации и формирующих присущую только ей атмосферу.

Менталитет (образ мышления) – совокупность эмоциональных, культурных, ценностных установок и ориентаций, а также форм их проявления, присущих членам организации и отражающих их умонастроения, склад ума, способ мышления и сознание.

Имидж организации – общее представление об организации, формирующее у субъектов внутренней и внешней среды степень доверия или недоверия к самой организации и ее деятельности.

«Положительный образ организации – это фактор благоприятного положения дел организации, ее процветания» [5].

Объективные элементы организационной культуры отражают материальную сферу деятельности организации: внешний вид зданий, удобство и оформление

интерьеров, одежда сотрудников, мебель, оборудование, средства труда, символика, цвета и др.

В теории и практике организации существует множество подходов к выбору параметров, идентифицирующих различные организационные культуры, отражая формальные и неформальные аспекты их состояния.

Организационная культура может иметь различные **характеристики, признаки и свойства**, отражающие ее содержание [1,2, 8,12,20].

Исследования показывают, что в процессе управления организацией следует также учитывать тот факт, что насильственное насаждение элементов культуры, поддерживаемых лишь руководством организации, может встретить их непонимание и отторжение членами организации. Более эффективным подходом является совместная выработка ценностей, коллективное формирование ключевых элементов организационной культуры, содержащих прагматическую полезность для всей организации и отдельных ее членов. В иных условиях появляются возможности образования контркультур и могут возникать конфликтные ситуации, способные привести к деградации и краху организации.

К основным причинам возникновения контркультур можно отнести:

недовольство членов организации их материальным и моральным вознаграждением;

отсутствие удовлетворения от работы из-за ее непривлекательности;

ограничения в карьерном росте;

недостаточная поддержка и помощь со стороны руководства организации и коллег;

смена целей и стратегии организации, что может вызвать изменение форм и методов работы;

изменение статуса организации, что может привести к перераспределению или изменению власти и влияния в ней;

другие организационные перемены, вызывающие недовольство членов организации (изменение условий и требований к их работе, ухудшение их положения и др.).

В этой связи необходимо знать возможные причины образования контркультур, чтобы уметь предвидеть их появление и вовремя предотвратить их негативное влияние на общую культуру организации.

Имеются исследования о влиянии особенностей национальных культур (формирующихся под влиянием исторических, географических, социальных, этнических и иных факторов) на культуру организаций, проявляющихся в той или иной форме, преобладающей в рамках национальной общности.

Примеры параметров организационной культуры, поддающихся «национальной» вариативности под влиянием особенностей национальных культур, приведены исследователями этого вопроса [3,8].

В теории организации организационную культуру разделяют на *сильную* и *слабую* [10], *доминирующую* и *субкультуру*, *высокую* и *низкую* [20], *восточную* и *западную* [2].

Сильная культура характеризуется наличием главных (ключевых) ценностей, которые четко определены, активно поддерживаются и широко распространяются, сохраняясь на протяжении длительного периода времени и выполняя в определенной степени нужные управленческие воздействия.

«Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Это все будет в подсознании работника, принимающего культуру организации» [11].

Сильная культура активно привлекает все лучшее, и в результате становится еще сильнее.

Крупные организации могут иметь одну общую, доминирующую культуру и несколько субкультур.

Доминирующая культура включает ключевые ценности, разделяемые большинством членов организации. Когда рассматривается культура конкретной организации, то имеется в виду именно ее доминирующая культура,

«Доминирующая культура – это макровзгляд на культуру, который и придает каждой организации отличительную особенность» [20].

Слабая организационная культура наблюдается в организациях, члены которых не имеют достаточного совместного опыта или желания для формирования, накопления, поддержания и укрепления общепринятых ценностей. В результате у каждого члена организации свои ценности и нормы, иногда противоречащие друг другу, легко поддающиеся изменению под влиянием внешних и внутренних воздействий.

«Такая культура разъединяет членов организации, затрудняет процесс управления и способствует ослаблению организации» [7].

Сильная и слабая культура выражают количественные аспекты состояния организации, показывая глубину и размах влияния ее элементов на персонал организации, их поддержку и распространение.

Высокая культура и *низкая* культура отражают качественное состояние организации, показывая, какие именно ценности лежат в основе культуры организации. По содержанию ценности могут быть позитивными, прогрессивными, эффективными, способствующими достижению поставленных целей, или устаревшими, рутинными, сдерживающими эффективность деятельности организации.

Для *западной* культуры характерны предприимчивость, индивидуализм, инициатива, участие членов организации в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Для *восточной* культуры характерны авторитаризм, покорность власти, стабильность, значительное влияние национальных факторов, дистанция между руководством и массами.

Имеются и другие признаки классификации видов организационных культур:

Открытая культура поддерживает обмен информацией как при взаимодействии с внешней средой, так и для более эффективной деятельности в пределах организации. Члены организации готовы открыто высказывать свое мнение, проявлять инициативу, вести совместный поиск решений возникающих проблем и новых возможностей, учитывая изменения во внешней среде.

Закрытая (бесспорная) культура – отличается малым количеством ключевых ценностей и норм, но требования к их соблюдению неукоснительны. Она не допускает спонтанных изменений, однако ее элементы при необходимости сознательно корректируются.

«Закрытость культуры – это нежелание «выносить сор из избы, стремление сохранить показное единство» [7].

Явная (видимая) организационная культура – ее элементы зафиксированы в документальной форме (правила, нормы, инструкции и т.д., содержание которых четко определено и должно исполняться), а также выражены в предметах материального мира (символы, цвета, внешний вид, оформление и т.д.).

Неявная (невидимая) организационная культура – ее элементы поддерживаются сознанием, верой, убеждениями и представлениями членов организации, сохраняясь на подсознательном уровне человека.

Декларируемая культура – существует формально (например, в виде миссии организации, ее символов, лозунгов и т.п.), отражая лишь желаемое состояние

культуры организации, которая на самом деле не проявляется в повседневной ее деятельности. Практика показывает, что такая культура часто не находит поддержки у членов организации.

Реальная культура – отражает действующие в организации ценности, нормы, правила поведения, характер взаимоотношений и т.п. Формируется самими членами организации с учетом их взаимодействия с элементами внешней и внутренней среды организации, под влиянием которых они могут трансформировать организационную культуру, адаптируясь к новым условиям деятельности.

Экстравертная культура обращена к элементам внешней среды, ее миссия находится вне пределов организации.

Интравертная – обращена внутрь организации, объединяя и сплачивая членов организации вокруг единой идеи, отражающей их потребности, ценности и верования.

Следует отметить, что классификация видов организационных культур является в определенной степени условной, поскольку различные ее виды могут смешиваться и проявляться в пределах одной организации. Вместе с тем, типология организационных культур позволяет выявить доминирующие ценности, обозначить нормы, правила и мотивы поведения членов организации, определить характер сложившихся межличностных отношений и связей, применяемых стилей управления и способов принятия решений, спрогнозировать состояние и развитие организации в заданных условиях деятельности.

Важность организационной культуры для организации определяется в значительной мере ее функциями, которые она призвана выполнять. **Функции организационной культуры:**

охранная. Поддерживаемая в организации система норм, ценностей и правил служит препятствием для проникновения отрицательных внешних воздействий и нежелательных ценностей, способных нанести значимый ущерб организации.

«Организационная культура - это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других» (К. Голд);

интегрирующая. Общая система ценностей поддерживает необходимый социально-психологический климат, формирует чувство причастности членов организации, помогая им определить и ощутить свою роль и ответственность за общее дело, способствует единению коллектива, доводя до каждого его члена необходимость соответствия миссии и целям организации.

«Правила организационной культуры - это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности» (Д. Мацумото);

регулирующая. Наборы норм, стандартов, правил поведения, в том числе формально не прописанных, определяют и контролируют поведение людей в процессе работы, их контакты с внешней средой, что способствует упорядоченности их деятельности, снижает возможность появления конфликтов, являясь гарантией стабильности и устойчивости организации.

«Организационная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях» (Т.Ю. Базаров);

замещающая. Сложившаяся организационная культура позволяет замещать в организации формальные инструменты управления и связи на неформальные, снижая таким образом затраты на управление.

«В организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, её частью, активно воздействующей на работников, формирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу» [3].

«Организационная культура при отсутствии прямых инструкций определяет способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияет на ход выполнения работы» (М. Армстронг);

адаптивная. Организационная культура способствует приспособлению членов организации к условиям их деятельности, облегчая вхождение в деловую и социальную среду организации, в действующую систему отношений.

«Организационная культура – ставший традицией образ мышления и способ действия, который должен быть усвоен и, хотя бы частично, принят новичками, чтобы они стали «своими» (Э. Жак).

«Если культура не способствует адаптации, организация либо изменит ее, либо не выживет (Э. Шейн);

коммуникационная. Организационная культура ускоряет обмен информацией, способствуя установлению контактов и облегчая процессы взаимопонимания между членами организации.

«Организационная культура – это приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, способные создавать культурное пространство и особое ощущение реальности» (Л. Смирнич);

ориентирующая. Организационная культура, создавая атмосферу обязательности выполнения миссии и целей организации, направляет ее деятельность и деятельность участников в нужное русло.

«Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации» (Д. Олдхэм);

развивающая и образовательная. Высокие стандарты организационной культуры позитивно влияют на образование и уровень развития членов организации, укрепляя «социальный» и «человеческий капитал» организации, повышая потенциал организации в целом.

«Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях» (У. Оучи);

мотивационная. Организационная культура создает необходимые стимулы для достижения целей организации, создавая нужную атмосферу и настрой на эффективную работу.

«Организационная культура - это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, и то, что позволяет персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает» (Б. Феган). «Управляя культурой, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким» [3].

ассимиляционная. Способность организационной культуры воспринимать все что есть лучшее и полезное, что позволит повысить эффективность деятельности организации.

«Однако «прямой перенос элементов из культуры в культуру может привести к непредсказуемым результатам» [3].

управления качеством. Содержание организационной культуры оказывает значительное влияние на качество работы, характер деловой среды, состояние микроклимата в коллективе, которые в свою очередь напрямую влияют на качество производимой продукции.

«Организационная культура - социально-духовное поле организации, позволяющее ей продвигаться к успеху» (Т. А. Соломанидина).

достижения баланса с внешней средой. Организационная культура помогает сглаживать несоответствия между ценностями организации и ценностями внешней среды, устраняя возможные конфликты и снижая уровень противоречий. Основой

достижения баланса является то, что члены организации являются также представителями определенного социума, носителями и выразителями общественных интересов, поэтому гармония с внешней средой выступает их внутренней потребностью, оказывая влияние на результаты работы.

«Организационная культура - материальное, и духовное поведение организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам» (В.А. Спивак).

«Чем больше несовпадений между этими составляющими (организацией и внешней средой), тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника» [1].

установления партнерских отношений. Элементы внешней среды могут применять различные подходы к взаимодействию, в том числе используя нормы и ценности, не совпадающие по содержанию и направленности с внутриорганизационными. Организационная культура предлагает партнерские отношения, основанные на этических и нравственных нормах и моральной и деловой ответственности за результаты сотрудничества.

«Организационная культура показывает типичный для данной организации подход к решению проблем» (С. В. Шекиня);

ориентации на потребителя. Современные успешные организации акцентируют заботу о потребителях в качестве важнейшего приоритета, значение которого обусловлено деятельностью в условиях жесткой конкуренции, что в свою очередь вызывает необходимость поиска новых форм взаимодействия с внешней средой, применяя элементы новизны и творчества, изучая требования потребителей и приспосабливаясь к ним.

«Организационная культура - это творческая, созидательная деятельность организации» (Н.С. Злобин).

Опыт показывает, что при слабой организационной культуре внутриорганизационные приоритеты сосредоточены в основном на самой организации, без учета требований внешней среды, обеспечивая таким образом лишь краткосрочный период существования организации.

«Такая организация не имеет будущего» [1];

формирования имиджа организации. Содержание и направленность действий элементов организационной культуры оказывают эмоциональное воздействие как на членов организации, так и на субъекты внешней среды, формируя внутренний или внешний имидж (образ) организации, повышая интерес к организации и вовлекая в нее новых членов.

«К имиджу надо относиться бережно и внимательно, никогда не жертвовать им ради текущей выгоды» [2].

«Организационная культура в метафорическом смысле – один из способов осуществления организационной деятельности, который направляет ее деятельность в нужное русло» (Г. Морган).

Практика показывает, что организационная культура, гармонизируя отношения как внутри организации, так и с внешним окружением, не может оставаться неизменной, игнорируя внутренние и внешние изменения в условиях деятельности организации. Организация должна определять новые цели, использовать новые стратегии их достижения, формировать новые ценности, развивать системы регулирования отношений и т.д. Организационная культура должна способствовать развитию организации, создавая условия для успешного достижения поставленных целей.

«Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем» [1].

«Изменения в культуре особенно важны, когда существующая в организации культура не способствует достижению организацией требуемого уровня эффективности» [4].

«Совершенствоваться – значит меняться, быть совершенным – значит меняться часто» (У. Черчилль).

Формирование организационной культуры в значительной степени определяется содержанием миссии, целей организации, позицией лидеров организации. Вместе с тем успешные организации используют совокупность механизмов, позволяющих создавать и удерживать организационную культуру на высоком уровне.

Механизмы внедрения и поддержания организационной культуры.

Лидеры. Руководители организаций определяют основные правила и нормы поведения в организации, подчиняя их смыслу миссии и содержанию организационных целей.

«Поведение руководства оказывает сильнейшее влияние на формирование организационной культуры» [20].

Отбор и адаптация. При подборе и найме персонала необходимо соблюдать принципы совместимости и соответствия новых членов организации сложившейся организационной культуре: правилам и нормам поведения, разделяемым ценностям и верованиям, традициям и т.д.

«Именно новые работники потенциально склонны нарушать правила и нормы, установленные в организации» [20].

Критерии принятия в организацию, продвижения и увольнения сотрудников воспринимаются как один из действенных приемов сохранения и поддержания культуры в организации. Механизмы регулирования кадровых процессов быстро становятся известны членам организации по способам расстановки и движению кадров внутри организации, значительным образом определяя их намерения и конкретные действия.

«Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей организационной культуры» [3].

Обучение персонала. Организационная культура, концентрируя в себе идеологию и политику организации, систему ее ценностей, набор приемов и правил решения проблем внутренней и внешней адаптации и т.д., требует сознательного восприятия всеми членами организации для осознанной реализации в процессе деятельности. Все элементы организационной культуры могут быть внедрены путем обучения как ключевые и обязательные для каждого члена организации.

«Культура - это совокупность коллективных базовых правил решения различного вида проблем, следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем» (Э. Шейн).

«Обучение – важнейший фактор развития организационной культуры» [1].

Система вознаграждений, наград и привилегий. Распределение наград и привилегий, как правило, увязано с установленными образцами поведения, указывающими членам организации на действия, наиболее ценимые организацией, формируя их поведенческие приоритеты.

Применяемые системы вознаграждений увязываются, во-первых, с установленными критериями и принципами вознаграждения, принятыми в организации; во-вторых, с правилами учета выполняемых работ.

Организационная символика. Содержание организационной культуры выражается через различные обряды, ритуалы, традиции и церемонии, материальные символы и др. В ряде организаций даже процессы принятия и реализации некоторых управленческих решений являются по своей форме внутриорганизационными «обрядами», интерпретируемыми как часть организационной культуры, усиливая

восприимчивость членов организации к управляющим воздействиям и оказывая влияние на их поведение.

Условия работы. Устройство и комфорт рабочих мест и зон отдыха, внешний вид зданий, оформление и отделка интерьеров рабочих помещений отражают материальные ценности организации и должны не только обеспечивать благоприятные условия для работы, но и соответствовать организационной культуре, создавая единый гармоничный комплекс ее элементов, направленный на достижение поставленных целей, усиливая и закрепляя культуру организации.

Организационные структуры. Организационные структуры являются важнейшим фактором закрепления и сохранения культуры в организации. Они поддерживают отношения как внутри организации, так и связи с внешней средой, создавая организационный «каркас» и упорядочивая организационные процессы как по вертикали, так и по горизонтали, обеспечивая внутреннее единство организационных элементов.

«Культура организации претворена в организационной структуре» (Б. Карлофф).

«В определенной мере организационная структура не только отражает, но и сама отчасти задает стиль и стереотипы управления и культуру организации» [17].

В теории и практике управления сложились основные **принципы построения организационной культуры**, свойственные различным моделям ее реализации:

- уважение достоинства, знаний и умений членов организации путем поощрения их эффективного труда, свободного обмена информацией, ответственности руководителей за состояние и развитие подчиненных;

- непрерывность подготовки и развития членов организации;

- создание условий для развития возможностей их самореализации и самовыражения;

- поддержка инициативы членов организации, их новаторства, способности пойти на риск;

- обеспечение равных условий для деятельности, развития и вознаграждения членов организации на основе заранее установленных объективных критериев оценки;

- повышение мотивации труда;

- распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными;

- привлечение членов организации к решению управленческих задач.

Организационная культура может быть приемлемой для определенного, иногда – весьма длительного, периода времени. Однако изменения в условиях внешней и внутренней среды деятельности организации требуют соответствующих изменений и в культуре организации, направленных на повышение результативности и эффективности ее функционирования.

«В критических ситуациях организационных кризисах члены организации раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в какой они себе ее и не представляли» [3].

Для создания новой организационной культуры часто требуется много времени, поскольку, во-первых, необходимо формирование новой идеологии, миссии и целей организации; пересмотр укоренившихся правил и процедур; выбор других моделей эффективного руководства; построение новых организационных структур и т.д.; во-вторых, требуются перемены в сознании тех членов организации, которые остаются приверженцами прежних ценностей и норм.

«Даже там, где условия для изменений благоприятны, не следует ждать быстрой адаптации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время» [11].

«Создать организационную культуру, которая будет двигать дело вперед, без длительных усилий не удастся, а это годы» (С. Емельянова).

«Организационная культура – это английский газон: стригите двести лет, и будет красиво» (С. Емельянова).

Вместе с тем, как отмечают специалисты, организационная культура может превратиться в утопию, если желаемые представления о ней не отражают фактического положения дел, принимаются за действительность, которая в реальности совсем другая.

В таких условиях организационную культуру нельзя считать «принципиальным фактором управления, так как руководители, видимо, плохо знают о том, что думают их сотрудники, а возможно, и не хотят этого знать» [7].

Таким образом, рассуждая о роли и значении организационной культуры организации, несомненно, можно согласиться со следующими утверждениями:

«Культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье» [3].

«Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура» [3].

1. Акимов Т.А. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 367 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – 4-е изд, перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 613с.
3. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник для студентов вузов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 575с.
4. Зельдович Б.З. Менеджмент: учебник / Б.З. Зельдович. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 591с.
5. Кафидов В.В., Скипетрова Т.В. Теория организации: Учебное пособие для вузов. – М. Академический Проект: Фонд «Мир», 2005. – 144с.
6. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров: по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2015. – 220с.
7. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова; С.-Петерб. гос. ун-т. – Москва: Юрайт, 2015. – 448с.
8. Мельчекова О.Г. Теория организации: методология и практика применения: учебное пособие /О.Г. Мельчекова, Т.В. Кочергина, А.Ю. Рябцев; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2018. – 203с.
9. Менеджмент. Учебник / Под ред В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591с.
10. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ пер. с англ. М.: Дело, 2006. – 702с.
11. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 521500 "Менеджмент" / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2012. – 809с.
12. Пичужкин И. В. Основы менеджмента: учебное пособие / И. В. Пичужкин, В. Н. Жарков, С. А. Максимов. – Москва: Юрайт-Издат, 2003. – 286с.
13. Рогожин С. В. Теория организации: учебное пособие по специальности "Менеджмент организации" / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – Москва: Экзамен, 2002. – 320с.
14. Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 303с.
15. Семенов А. К. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг." / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К°, 2008. – 208с.
16. Смирнов Э. А. Теория организации: учеб. пособие / Э. А. Смирнов; Гос. ун-т упр. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 240с.
17. Теория управления: учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. 3-е изд. доп. и перераб. М.: Изд-во РАГС, 2010. – 560с.
18. Ткачук Л.Т. Менеджмент /Л.Т. Ткачук, под ред. М.И. Щадова. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 539с.
19. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – Спб: Издательство «Питер», 2000. – 368 с.
20. Шеметов П.В. Теория организации: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2004. – 176 с.