

[Введите текст]

Введение

Организационная культура сегодня - это область знаний, входящая в серию управленческих наук.

Она вызывает все больший интерес исследователей в силу практической значимости для жизнедеятельности различных организаций, в том числе и образовательных учреждений.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации становится неоспоримым фактом и учитывается многими зарубежными и отечественными учеными.

К сожалению, современные руководители образовательных учреждений уделяют недостаточно внимания влиянию оргкультуры на эффективность деятельности учреждения. Более того, они не владеют методами ее исследования, формирования и изменения.

Поэтому мы хотели обратить внимание на важную и пока мало разработанную в системе образования проблему организационной культуры образовательного учреждения.

Следует отметить, что пока немногие руководители рассматривают культуру своей организации как важный инструмент управленческой деятельности, позволяющий ориентировать подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Для раскрытия темы курсовой работы поставлена цель: теоретически изучить понятие организационной культуры.

Для этого мы поставили следующие задачи:

рассмотреть понятие организационной культуры;

изучить структуру и содержание организационной культуры;

проанализировать методы формирования, поддержания и изучения организационной культуры.

Объектом нашего изучения является организационная культура, а предметом теоретико-методологические основы организационной культуры.

Методы исследования: синтез литературы, обобщение теоретических знаний и их анализ.

Глава 1. Сущность организационной культуры

### 1.1 Понятие организационной культуры

В менеджменте для определения культуры людей, объединившихся для достижения поставленной общей цели, существуют термины «организационная культура» и «корпоративная культура», а также и ряд других, менее употребляемых.

Отметим что культура, объединяющая людей на достижение поставленной цели, присуща не только организациям и корпорациям, но и любой группе людей, поставившей общую цель. Эта культура показывает степень организованности

группы, и мы понимаем термин «организационная культура» именно в этом смысле - в смысле организации людей на достижение поставленной цели. Вопрос только в том, насколько реально существующая в группе культура соответствует поставленной общей цели [7, с. 92].

Отметим, что организационная культура конкретного человека «впитывает» (интернирует) те принципы деятельности, которые не только ведут группу к достижению поставленной цели, но и ведут его к достижению его личных целей, поскольку именно для достижения целей, недоступных одному человеку, люди и объединяются в группы. И достижение личных целей для человека является первичным, но скрытым фактором. Поэтому личная организационная культура индивидуальна для каждого члена группы, и сам термин «организационная культура» имеет отношение только к усредненной культуре группы. «Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей; или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей».

Организационная культура начала проявляться уже в первобытном строе, когда люди объединялись для коллективной охоты или земледелия. Каждый член группы четко видел и конечную цель группы, и свою личную цель как часть конечной цели группы.

В настоящее же время конечная цель любой организации, любого предприятия, любой коммерческой фирмы, очень далека от цели любого из ее работников, даже руководителя (если он не является собственником), работник зачастую даже не знает, на что направлен его труд, как он будет оценен, что лично работник получит, проводя свои работы. Соответственно и направленность деятельности работника на цели организации совершенно не та, что в первобытном строе. Формируется совершенно не организационная культура, которая нужна организации для достижения ее цели. Человек идет в организацию просто для получения средств на свое существование [4, с. 61].

«Естественным образом, стихийно может сформироваться не самая благоприятная для бизнеса организационная культура, где, например, принято работать с прохладцей и кое-как, высокая конфликтность, неуважение к технологии, к клиенту и пр. Но через умелое определение функций, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей и т. д., т. е. посредством специальных методов, развить организационную культуру до уровня корпоративной культуры, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом» [8, с. 105] Из этой цитаты видно также, что Пригожин относил термин «организационная культура» к текущей культуре организации, а «корпоративная культура» - к требуемой культуре, максимально ориентированной на цели организации.

Таким образом, во-первых, совершенно не важно, какими терминами пользоваться, важно давать им четкое определение. Во-вторых, культура, объединяющая людей на достижение поставленной коллективной цели, требует, в наше время, специальных методов развития этой культуры, в первую очередь, мотивации людей на

достижение целей организации. «Если бы мы могли объединить все цели и идеалы, вдохновляющие организацию сверху донизу, собрать их таким образом, чтобы все они действовали в одном и том же направлении, то результаты получились бы колоссальные. Но поскольку на деле все они тянут в разные стороны, равнодействующая часто оказывается очень слабой, а иногда и просто отрицательной» [17, с. 149]. Эти слова Гарингтон Эмерсон написал сто лет назад, но, как видим, они совершенно актуальны и сегодня. Без эффективной организационной культуры, направляющей коллектив организации на достижение поставленной цели, эффективная деятельность организации просто невозможна.

Как известно, организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. А потому ей органично присущи типовые особенности, формирующиеся под прямым воздействием набора факторов внутреннего и внешнего характера. В этом контексте правомерно говорить о существовании объективного множества типов организационных культур и рациональной обусловленности исследований в данном направлении.

Большое количество типологий говорит о факте многоаспектности ее исследования; выбор того или иного типа с целью охарактеризовать действующую организацию всецело зависит от восприятия данной проблемы конкретным менеджером, и, порой, приводит к выработке собственной типологии, так как идеального совпадения характеристик на практике не встречается.

Компания КЛЮЧАВТО - официальный дилер ведущих мировых автомобильных марок на юге России, объединяющий тринадцать центров продажи и сервисного обслуживания автомобилей. Каждый дилерский центр - это собственные технологические процессы, стандарты деятельности и, несомненно, своя культура. Под влиянием ряда факторов в большинстве своем внутреннего характера в компании сформировалась и продолжает развиваться особая, не соотносимая ни с одним из существующих классификационных признаков, организационная культура - культура корпоративных стандартов [11, с. 94].

Корпоративный стандарт - согласованный и утвержденный внутренний нормативный документ, устанавливающий комплекс требований к организации деятельности исполнителей, круг ответственных лиц за их соблюдение, систему вознаграждения/наказания за выполнение/невыполнение установленных норм, являющийся необходимым и достаточным основанием для определения перечня контрольных критериев оценки (контрольных точек). Основной целью его внедрения является, прежде всего, повышение эффективности деятельности компании через всестороннее глубокое описание деятельности работников при одновременном построении межуровневых взаимоотношений. Совокупность утвержденных и действующих корпоративных стандартов, как в отдельных структурных подразделениях, так и в целом по предприятию, формирует систему, управленческое воздействие которой основано на фиксации и статистическом отслеживании колебаний по основным количественным и качественным показателям, являющихся опорными при проведении оценки эффективности реализации соответствующих требований [13, с. 29].

Под организационной культурой следует понимать совокупность всех норм, представлений о ценностях, образцов мысли и запретов, которые формируют поведение всех руководителей и сотрудников и тем самым имидж предприятия. Существуют два различия организационной культуры - неформальная и формальная культуры. Неформальная организационная культура означает то, что стандарты поведения чаще всего нигде письменно не декларируются, о них редко говорят, и большинство членов организации их даже не осознают. Если, например, говорят: «Сегодня снова состоится наше еженедельное совещание с руководством фирмы», - то участники и руководители придут на это совещание с совершенно определенным представлением о ситуации и определенными ожиданиями. Эти ожидания и представления о ходе совещания для всех настолько само собой разумеющиеся, что вряд ли кому-либо из участников придет в голову изменить свое отношение к этому процессу или вообще поставить под сомнение его целесообразность.

Этой неформальной структуре организационной культуре противостоит формальная система официального организационного порядка, как, например, принципы руководства, правила успешного ведения совещаний и пр. Они складываются из всех сознательно запланированных и легализованных официальными инстанциями директив, инструкций, ценностей и норм.

Обе структуры - как формальная, так и неформальная - оказывают влияние на ежедневно совершающийся в практике процесс поведения людей.

Поток «процесса поведения» находится в этом примере между «берегами» формальной или формальной структуры организации. Таким образом, характерное для какого-то определенного предприятия течение процесса коммуникации направляется как официально установленным порядком, так и едва ощутимой, но постоянно присутствующей организационной культурой, которой живет все предприятие. Иногда расстояние между двумя берегами огромно [1, с. 94].

Несмотря на все вышеизложенное, при организационных изменениях принято ставить за скобки организационную культуру и подвергать изменениям, в первую очередь, формальную структуру. Если после этого оказывается, что изменением одной формальной структуры нельзя добиться желаемого результата, то делается попытка с помощью обучения (тренинг поведения) оказать влияние на модель поведения сотрудников внутри «русла реки». Но и это не приносит желаемого успеха. В процесс организационных перемен должен быть включен и другой «берег» - неформальная система норм и ценностей организационной культуры. Чем плотнее сливаются формальная и неформальная структуры или становятся почти конгруэнтными, тем быстрее в действительности произойдут изменения в поведении сотрудников. Это означает, что успешными могут быть только целостные стратегии изменений, планируемые как изменение системы.

## 1.2 Структура организационной культуры

Организационная культура присуща любой организации независимо от числа работников и сферы деятельности, носителями ее являются люди. Для того, чтобы можно было анализировать понятие «организационная культура» и выяснить его

содержание, необходимо определить его структуру. Так, Шейн выделяет 3 уровня в структуре организационной культуры [3, с. 423].

Первый - «поверхностный» (все то, что можно ощущать и воспринимать через пять чувств человека). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Этот уровень включает миссию организации (предназначение), историю организации, наблюдаемое поведение (нормы и правила), культуру власти, личность руководителя, стили его управления, традиции, ритуалы, обряды, мифологию организации: героев, язык, лозунги.

Второй - «подповерхностный» уровень. Он включает в себя ценности (общечеловеческие и профессиональные), моральные нормы 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.

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 воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Данные составляющие играют большую роль в определении характера культуры в конкретной организации.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры [6, с. 66].

Доминирующая культура выражает основные ценности, принимаемые большинством членов организации. Это макроподход к культуре, содержащий отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Любая группа в организации может создать субкультуру, однако большей частью они определяются доминирующей культурой.

Необходимо также различать сильную и слабую культуры [6, с. 67]. Сильная культура характеризуется главными ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной сменой мнений среди членов, имеют слабую культуру. Их члены не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

### 1.3 Содержание организационной культуры

Содержание организационной культуры можно рассмотреть, выделив следующие десять основных ее параметров.

1. Осознание себя и своего места в организации. Одни организационные культуры настраивают работников на сокрытие ими своих внутренних настроений, а другие наоборот - поощряют их внешнее проявление. Одни организации ориентируют

сотрудников на независимость и развитие творческого подхода к делу, а другие наоборот - поощряют индивидуальную результативность рабочих [2, с. 83].

2. Коммуникационная система и язык общения. Использование в разных организациях устной, письменной и невербальной форм коммуникаций, а также "телефонного права" сильно отличается. Кроме того, профессиональный жаргон, жестикуляция и различные аббревиатуры в каждой организации свои.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе являются своеобразной визитной карточкой организаций. Специфическая униформа и деловой стиль поведения сотрудников, применяемая ими определенная косметика и прически подтверждают наличие различных организационных культур.

4. Привычки и традиции в организации питания. Организация питания сотрудников внутри фирмы или за ее пределами, наличие или отсутствие дотаций на него, его продолжительность, совместное или раздельное питание руководителей и подчиненных и т.д. являются отличительными чертами того, как организация заботится о своих сотрудниках и какие атмосфера и стиль руководства в ней преобладают.

5. Осознание, отношение и использование времени работниками проявляется в степени их обязательности, пунктуальности, а также умении ценить и максимально рационально организовывать свое рабочее время, что является свидетельством высокой или низкой организационной культуры [9, с. 109].

6. Взаимоотношения между людьми, проявляющиеся особенно отчетливо между сотрудниками разных возрастных групп и разных должностей, опыта, национальностей, вероисповеданий, свидетельствуют либо о духе общности и социальной поддержки, либо о соперничестве, наущничестве, взаимной неприязни и т.д.

7. Ценности, ориентирующие сотрудников на адекватное понимание того, что хорошо и что плохо, с точки зрения организации, в которой они работают, а также нормы, представляющие собой набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения, свидетельствуют либо о наличии программы по развитию у сотрудников стандартов организационной культуры, либо о провале в этой работе, что неминуемо ведет к нравственной и профессиональной деградации фирмы.

8. Вера и отношение работников к чему-либо (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение; отношение к коллегам, клиентам и конкурентам), а также влияние на все это религии и морали выступает существенной характеристикой организационной культуры, показывает степень ее развитости [15, с. 41].

9. Развитие и обучение работников, выражающееся в подходах и оценке значимости этих процессов менеджерами и исполнителями, в процедурах и формах обучения, а также его связи с результатами труда и его мотивацией, либо показывает нацеленность фирм на инновационную деятельность через развитие творчества и потенциала их организационной культуры, либо свидетельствует об их дезорганизации.

10. Трудовая этика и мотивирование, проявляющиеся в отношении сотрудников к работе, качестве и оценке ее выполнения, продвижении по службе и т.д., наглядно свидетельствуют о принципах построения организационной культуры и направленности ее развития [9, с. 111].

## Глава 2. Управление организационной культурой

### 2.1 Формирование организационной культуры

Организационная культура организует и направляет деятельность членов организации на достижение поставленных коллективных целей. Если организационная культура слаба, то деятельность ее членов разнонаправлена, точнее направлена на достижение личных целей каждого члена организации и, поэтому, слабо коррелирована с коллективной целью. Требуемая организационная культура не возникает, однако, сама по себе, ее необходимо формировать. «Естественным образом, стихийно может сформироваться не самая благоприятная для бизнеса организационная культура, где, например, принято работать с прохладцей и кое-как, высокая конфликтность, неуважение к технологии, к клиенту и пр. Но через умелое определение функций, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей и т. д., т. е. посредством специальных методов, развить организационную культуру до уровня корпоративной культуры, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом» [8, с. 56]. Здесь Пригожин относит термин «организационная культура» к текущей культуре организации, а «корпоративная культура» - к требуемой культуре, максимально ориентированной на цели организации.

Первое, что четко определяет направленность формируемой организационной культуры - это личный пример руководства. Томас Питерс писал: «Лишь очень немногие из нас не согласятся с тем, что дела говорят громче слов, мы ведем себя так, как будто провозглашение политики и ее осуществление ? это синонимы. ... Мы поступаем так, как будто громко заявленные убеждения много значат. Но поступки говорят громче слов. Оказывается, что людей нельзя обмануть. В наших самых мимолетных действиях они ищут проявления стереотипов и у них достает мудрости не доверять словам, которые в каком-либо отношении расходятся с нашими делами» [7, с. 116]. В организации в первую очередь формируется та организационная культура, которой придерживаются лидеры.

И это четко подтверждено Эдгаром Шейном [16, с. 95], который утверждает, что первичные факторы, которые определяют организационную культуру, это факторы практических действий руководства:

На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют лидеры;

Поведение руководства в критических ситуациях и кризисах;

Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов;

Объективные критерии определения вознаграждения и статуса работника;

Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении

работников.

А то, что провозглашает руководство, это только вторичные факторы:

Структура организации;

Организационные процедуры;

Формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Культура - это в первую очередь вера - вера в то, что коллективные действия позволят не только достичь цели организации, но и личные цели его членов. Когда организация только создается, такой верой может быть только вера в ее лидера, формирующего деятельность организации на достижение поставленной цели. Когда цель достигнута, и цель организации, и цели ее членов, наступает вера в тот порядок, который привел организацию и ее членов к успеху, роль лидера отходит на второй план. Но, если лидер начинает изменять организационной культуре, очень быстро ей изменяют и все члены организации, она исчезает.

Вера имеет два источника: «она является производной любви и сначала не нуждалась в аргументах. Лишь позднее он уделяет аргументам столько места, что подвергает их проверке, даже если они приводятся его любимым лицом. Аргументы без такой поддержки ничего не значили и никогда ничего не значат в жизни большинства людей» [14, с. 102]. «Лишь благодаря влиянию образцовых индивидов, признаваемых в качестве своих вождей, они дают склонить себя к напряженному труду и самоотречению, от чего зависит существование культуры» [15, с. 67].

На первом этапе обычно управление не формализовано, стихийно, основано на вере в лидера - именно он является основным элементом организационной культуры, формальные документы появляются по необходимости; на втором - все сформированные документы по управлению организацией (организационное строение, регламенты, и т.д.), фактически становятся артефактами организационной культуры, и уже она управляет организацией. Однако культура не может застыть на месте, все течет, все изменяется, организация и ее организационная культура должна адаптироваться к изменениям: «Если культура не способствует адаптации, организация либо изменит ее, либо не выживет» [16, с. 99].

Второе неперемное условие формирования требуемой организационной культуры - это правильно поставленная цель, на которую направляется деятельность членов организации, и по которой оценивается их деятельность. Приведем недавний нашумевший пример. Основной показатель деятельности отделений полиции - процент раскрываемости преступлений. И как стал достигаться этот процент? выбиванием признательных показаний из ни в чем неповинных людей.

Неправильно поставленная цель привела к формированию организационной культуры, направленной не на снижение преступности, а на то, что сами полицейские стали становиться преступниками. В Мексике, вместо борьбы с крысами, стали их разводить, поскольку за каждую сданную крысу выплачивалось вознаграждение. К сожалению подобные "цели" зачастую наблюдаются и в оценке деятельности подразделений организации, например, по времени на обучение сотрудников, ИТ-отделов - по трудоемкости проводимых работ, и т.д., и т.п. А отсутствие цели а, соответственно, и мотивации на ее достижение - просто к



отсутствию организационной культуры.

## 2.2 Методы поддержания и укрепления организационной культуры

Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления [5, с. 28]. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры. Здесь можно выделить целый ряд методов.

**Поведение руководителя.** Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

**Заявления, призывы, декларации руководства.** Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников, например: «Мы должны стать первыми!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!»

**Обучение персонала.** Обучение и повышение квалификации персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды, закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться и приветствоваться.

**Система стимулирования.** Принципы построения этой системы и ее основная направленность должны поддерживать то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность поддерживаемой руководством организационной культуры. Расхождение слова и дела здесь недопустимы, ибо даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

**Критерии отбора в организацию.** Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

**Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.** Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

**Традиции и порядки.** Известно, что организационная культура закрепляется и передается в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленных норм. Так,

если руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то это не только нарушит установленные правила, но и покажет неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что снижает энтузиазм и желание персонала «выкладываться» на работе [4, с. 72].

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, рабочей одежде и т. д.) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников к своей организации и чувство гордости за нее. Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры предоставляет возможность:

- 1) эффективно использовать человеческие ресурсы организации для реализации ее стратегии;
- 2) повышать уровень управляемости организацией;
- 3) усиливать сплоченность команды;
- 4) использовать ее как мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей организации [10, с. 163].

### 2.3 Методы изучения организационной культуры

Изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой успешного ее изменения. Прежде чем что-то менять, следует ответить на два вопроса: 1) Что собой представляет сегодняшняя организационная культура? 2) Какой должна быть культура, чтобы она поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития?

Определив желательное и сегодняшнее состояния организационной культуры, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Сложившуюся в организации культуру можно изучать разными способами [5, с. 25], основными являются следующие: интервью, косвенные методы, анкетирование, изучение устного фольклора, изучение документов.

Интервью. Один из способов, с которого начинается изучение оргкультуры, - опрос работников организации. Например, начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?» Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы и на другие вопросы, а именно: каковы организационные символы, «герои» и «язык» организации, обряды, правила и традиции

Косвенные методы. Весьма полезную информацию можно получить, попросив работников организации охарактеризовать особенности сложившейся организационной культуры не прямо, а косвенно, предложив им подобрать несколько пословиц или поговорок, лучше всего характеризующих важнейшие векторы отношений, в которых проявляются преобладающие ценности и приоритеты. Ниже приведен пример такой работы, проведенной на одном из

российских предприятий (см. табл. 1). Как показывает опыт, использование косвенных методов позволяет работникам лучше понять сложившуюся организационную культуру и ее влияние на работу и трудовые показатели персонала [6, с. 48].

организационный культура управление

Таблица 1 - Использование пословиц и поговорок для характеристики слабых мест в сложившейся организационной культуре

Векторы отношений

Пословицы и поговорки, описывающие особенности стоящие за данной поведением данного вектора

Поведенческие нормы

Рабочее отношений

Отношение рядовых работников к руководителю

Отношение «Ты - начальник, я - рабочий, возьми сам и поворочай» «Один с сошкой - семеро к руководству с ложкой»

Противостояние руководства и рядовых работников: мы - они

Напряженность отношений

Отношение руководителя к работникам

«Гусь свинье не товарищ» «Всяк сверчок знай свой шесток»

Невнимание руководителей к проблемам подчиненных

Стресс

Отношение исполнителей к делу

«Солдат спит, служба идет» «Работа не волк, в лес не убежит»

Нежелание выкладываться на работе с высокой отдачей

Отсутствие желания работать-

Отношение к новому, изменениям

«Благими намерениями вымощена дорога в ад»

Неверие в обещания руководства к изменениям

Сопротивление изменениям

«Лучше синица в руках, чем журавль в небе»

Осторожное отношение к новому

Низкий уровень заинтересованности  
в проведении изменений

Анкетный опрос. При изучении организационной культуры конкретной организации важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль.

Изучение устного фольклора. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Героями историй выступают те члены организации, образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Не следует забывать, что в фольклоре организации могут храниться и передаваться истории и про «антигероев» - людей, особенно ловко обманывающих руководство, обходящих правила и нормы поведения, установленные для членов организации.

Анализ документов. Культура организации находит свое отражение и в документах (планах, программах, приказах, распоряжениях, положениях). Хотя живая культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, чем в документах, игнорировать этот источник информации не следует. Анализ сведений, содержащихся в документации, может помочь выявить основные реальные представления руководства относительно процесса управления [6, с. 53].

Кроме перечисленных методов исследования организационной культуры существуют и некоторые другие, например, уровневая модель оценки сложившейся организационной культуры; построение и анализ графических профилей («Настоящее», «Будущее» и «Профиль несоответствия»). Следует отметить, что указанные выше методы дополняют друг друга, что дает возможность получить более полное представление об исследуемом предмете.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач:

1) осознание и формулирование ведущих ценностей, приоритетов, призванных

поддержать перспективную организационную стратегию;

2) прояснение того, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации;

3) оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития организации, выработанной руководством.

Кроме этого, выявление типа организационной культуры учреждения дает представление о личности руководителя, методах его управления, о микроклимате в коллективе, о взаимоотношениях руководителя с подчиненными и т. д. Знание реальной ситуации позволяет руководителю своевременно устранять «узкие» места, которые мешают коллективу продуктивно и творчески работать. Поэтому определение основных параметров оргкультуры представляет, несомненно, большой практический интерес.

Заключение

Исходя из поставленных задач, в процессе работы были сделаны следующие выводы: Организационная культура - это культура членов организации, направленная на достижение целей организации.

Это иерархическая система, в вершине которой стоят коллективные базовые представления, затем ценности и идеалы, затем артефакты.

Причем, видимым слоем организационной культуры являются только артефакты - предметы, ритуалы, и т.д.

И вовсе не всегда эти артефакты истинно отображают сущность организационной культуры - иногда желаемое выдается за действительное. Верхние уровни скрыты в нашем сознании и могут быть выявлены только в конкретном поведении группы.

В нашей работе в структуре организационной культуры мы выделили три уровня:

«поверхностный» уровень,

«глубинный» уровень,

«подповерхностный» уровень.

3. Система ценностей и норм определяет, как нужно работать и вести себя (с руководством, сотрудниками, клиентами) для того, чтобы влиться в компанию, стать членом организации.

4. Организационная культура может быть сформирована, существуют методы ее поддержания и укрепления. В нашей работе мы выделили следующие методы:

Поведение руководителя.

Заявления, призывы, декларации руководства.

Обучение персонала.

Критерии отбора в организацию.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций.

Традиции и порядки.

Широкое внедрение корпоративной символики.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной культуры

предоставляет возможность.

#### Список литературы

1. Барков С.А. Социология организаций: Учебное пособие. - М.: Изд. МГУ, 2004.
2. Баскаев Р. Организационная культура педколлектива и руководитель. // Учитель. - 2004. - № 5.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Гардарики, 2001.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. - М.: Финансы и статистика, 2003.
5. Магура М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. - 2002. - № 1.
6. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.
7. Питерс Т., Уотермен Р.В. в поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986. - 424 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М., 2003. - 864 с.
9. Радугин А.А. и др. Основы менеджмента. - М.: Центр, 1998.
10. Рожкова Н. Графический профиль организационной культуры // Директор школы. - 2001. - № 5.
11. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.
12. Ушаков К.М. Источник сопротивления - организационная культура. // Директор школы. - 2002. - № 7.
13. Ушаков К.М. Организационная культура: понятие и типология // Директор школы. - 1995. - № 2.
14. Фрейд З. Введение в психоанализ: Лекции. М.: Наука, 1989 г. - 456 с.
15. Фрейд З. Будущее одной иллюзии//Сумерки богов. М.: Издательская группа АСТ, 2011г. 251 с.
16. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002 г. - 336 с.
17. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. М.: Экономика, 1992 г. - 216 с.

\* Командообразование // 2dip - студенческий справочник. URL:

[https://2dip.ru/теория/маркетинг\\_на\\_предприятии/командообразование/](https://2dip.ru/теория/маркетинг_на_предприятии/командообразование/)