

image not found or type unknown



Анализируя структуру организационной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с поверхностного уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

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

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

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру организационной культуры, выделяя ее следующие компоненты:

1 Мировоззрение - представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить

мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2 Организационные ценности, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с организационной мифологией, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3 Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4 Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся

так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

5 Психологический климат в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Свойства организационной культуры: Всеобщность. Культура охватывает все стандартные действия и ряд нестандартных ситуаций, возникающие в процессе работы. Все акты, нормативы и приказы придерживаются норм организационной культуры. То есть, организационная культура придает форму всем действиям и нормам. С другой стороны, культура становится не только формообразующим элементом внутри организации, но и смыслом деятельности, который и определяет содержание действий и нормативов. Таким образом, соблюдение организационной культуры может стать одной из стратегических целей. Неформальность. Часто многие элементы, составляющие организационную культуру в целом, не закрепляются документально. Существование культуры и ее работа не связываются с правилами и регламентом организации напрямую. Культура существует параллельно официальным механизмам работы. Отличительная черта культуры – воплощение в устной коммуникации, а не в письменной (документы, инструкции). Устойчивость. Обеспечивается с помощью традиций, ритуалов. Формирование культуры в новой организации требует больших усилий. Но когда культура сформирована, ее ценности и нормы становятся традицией и сохраняют стабильность в долгосрочной перспективе. Признаки организационной культуры: отражается в миссии и целях; решает технические и личные проблемы работников; уравнивает конформизм и индивидуальность работников; приоритет отдается групповым формам принятия решений; устанавливает объем подчинения планам и регламенту работы; способствует росту сотрудничества среди работников;

увеличивает преданность организации; определяет уровень самостоятельности работников; определяет отношения между работниками и руководством; ориентирует персонал либо на стабильность, либо на изменения (в зависимости от отрасли); определяет источники власти; определяет роли работников в организации; определяет стили управления, методы оценки эффективности персонала.

**Структура организационной культуры** В культуре нет четких градаций, но есть определенный ряд входящих элементов, общий для всех организаций. Ценности. Эмоционально значимые для работников процессы, предметы, явления, которые становятся образцами для поведения, ориентирами. Система ценностей составляет философию организации в целом. Философия определяет самые важные ориентиры для организации, направления деятельности, восприятие организации со стороны участников рынка и со стороны самих работников. Обряды. Повторяющиеся мероприятия со строгим сценарием, проводятся в определенное время и по специальным поводам. Например, проводы на пенсию, чествование ветеранов и т.д. Ритуалы. Специальные мероприятия, оказывающие психологическое воздействие на работников. Проводятся, чтобы укрепить преданность организации, обучить ценностям новых работников, сформировать убеждения. Легенды, мифы. Истории, передающиеся изустно, рассказывающие ключевые моменты в существовании организации, формирующие ценности. Это может быть история возникновения, портреты лидеров. Обычаи. Форма корректировки деятельности и отношений, которая пришла из прошлого без изменений. Нормы поведения, стиль общения. Затрагивает как отношения внутри организации, так и отношения с третьими лицами: поставщиками, клиентами.

Источники:

1. <https://monographies.ru/ru/book/section?id=1497>
2. Учебная литература, презентация.
3. [https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya\\_kultura/ponyatie\\_i\\_struktura\\_organiz](https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnaya_kultura/ponyatie_i_struktura_organiz)