

## Содержание:

image not found or type unknown



## Введение

В современном мире каждая компания стремится к поиску источников для повышения уровня конкурентоспособности на рынке. В последнее время все больше компаний рассматривают организационную культуру как ценный ресурс, который может позволить достичь стратегических целей компании. Вместе с тем, формирование организационной культуры зачастую связано с большим количеством сложностей, проблем и противоречий. Сильная, сознательно сформированная организационная культура обеспечивает достижение организационных целей наиболее эффективным, гуманным и социально-приемлемым способом. Целью данной работы является исследование сущности корпоративной культуры, а также раскрытие проблематики ее формирования в компаниях.

Организационная культура формируется стихийно, но со своей стороны руководство контролирует процессы и направляет их в правильное русло. Чтобы компания была привлекательной для текущих и потенциальных сотрудников, а товары и услуги пользовались доверием, культура должна эффективно работать в пользу предприятия, стремиться к выполнению ее главных целей. Повышение отдачи и эффективности работы со стороны работников напрямую зависит от сформированной организационной культуры, поэтому ее формирование очень важный процесс. Чтобы сотрудники самостоятельно мотивировали себя к осуществлению полноценного рабочего процесса, руководитель должен быть ответственен за создание условий для этого. Организационная культура поддерживает миссию компании, стратегию предприятия, а также повышает производительность и качество труда отдельных сотрудников и целых подразделений. Так как современные условия организационной культуры все время меняются под внешними факторами, формирование эффективной культуры требует постоянного ее развития.

В изданиях российских авторов вопросы организационной культуры раскрыты, как правило, в общих чертах, а зачастую в учебниках по менеджменту и управлению персоналом отсутствует соответствующий раздел. Достаточно полно и подробно организационную культуру осветили Радугин А.А. и Радугин К.А. в книге «Введение в менеджмент: социология организаций и управления». Есть соответствующие разделы в учебниках Смирнова Э.А. «Основы теории организации» и Виханского О.С. «Менеджмент». Во всех публикациях присутствуют ссылки на использование западных источников по топологии организационной культуры, способов формирования, поддержания, изменения и пр. Однако западные подходы в области корпоративной культуры требуют серьезной адаптации при переносе на российскую почву, учитывая при этом культурные традиции России.

Многие зарубежные авторы работ по организационной культуре отмечали, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации. Причину этого многие видят в том, что, хотя культура организации может и должна изменяться, направления этих изменений не поддаются контролю. Эти заявления указывают на необходимость для любой организации, всерьез пытающейся изменить культуру, создания видения, какой должна быть новая культура. К сожалению, не многие менеджеры отчетливо представляют себе будущую культуру. Вместо того чтобы анализировать и планировать, менеджеры чаще используют реактивный подход, т.е. реагируют на проблемы после того, как они уже возникли. Из сказанного можно сделать вывод, что менеджер, который серьезно занимается управлением культурой, должен ясно представлять, чем нужно управлять и какой результат желательно получить. Конкретные стратегии и степень успеха зависят от силы существующей культуры и масштаба желаемых изменений.

## **Понятие и сущность организационной культуры**

Для того, чтобы исследовать проблемы и противоречия, возникающие в процессе формирования организационной культуры компании, необходимо сначала раскрыть сущность понятия «организационная культура». Впервые концепция организационной культуры была предложена Эдгаром Шейном в работе «Организационная культура и лидерство». По мнению данного автора, культура представляет собой смешение нескольких факторов:

- наблюдаемые поведенческие закономерности взаимодействия людей;
- возникающие в коллективе;
- доминантные ценности, продвигаемые организацией;
- философия, продвигаемая топ-менеджментом в отношении клиентов и персонала;
- правила, процедуры и процессы организации;
- атмосфера или ощущения, передаваемые без слов[1].

А.Л. Борисенюк определяет организационную структуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения[2].

М.Х. Мескон определяет организационную культуру как атмосферу или социально-психологический климат в организации[3]. Т.Ю. Базаров рассматривает организационную культуру как целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования[4]. Е.А. Ларичева рассматривает организационную культуру как систему материальных и духовных ценностей, определяющих индивидуальность, сущность и отношение организации к окружающей среде[5]. Г. Хофстеде считает, что организационная культура есть некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы в долгосрочной перспективе[6]. И. В. Коваленко определяет термин как некий эмоциональный стержень организации, объединяющий всех ее сотрудников в единый механизм[7].

Несмотря на большое разнообразие определений организационной структуры, большинство авторов сходится на том, что организационная культура представляет собой некую совокупность предположений (часто бездоказательных и не поддающихся формулированию), разделяемую большинством членов коллектива. Эти предположения часто связаны с видением окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.).

Таким образом, организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами.

Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом.

Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками.

Стоит отметить, что каждая организационная культура уникальна, поскольку имеет собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и многое другое.

Значение культуры для развития любой организации определяется рядом обстоятельств:

- 1) она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности;
- 2) знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное;
- 3) внутриорганизационная культура более, чем что-либо другое, стимулирует «самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания).

Исследователи считают, что в современных условиях возможности организационной культуры, как особого способа управления людьми, являются более весомыми, чем традиционные источники успеха, такие как, производство и техника, доступ на регулируемый рынок, положительный «эффект масштаба бизнеса». Интерес к культуре, как особому способу управления организацией, наиболее сильно выражен в так называемых «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий, для которых изменения и нестабильность в совокупности с высокой квалификацией сотрудников делают

традиционные методы управления не столь эффективными. Особенно отчетливо влияние культуры на жизнь организаций проявляется в периоды изменений, в ситуациях слияний и поглощений компаний. Организационная культура в современных условиях приобретает все большее значение для функционирования компании и ее окружения. Влияние культуры простирается от изменения стратегий до повседневного руководства и отношения персонала к потребителям. Безусловно, что культура влияет на и способы создания и использования корпоративной информации. Организационная культура находит свое отражение во внешней и внутренней (внутрифирменной) среде корпорации. В свою очередь, являясь важной составляющей корпоративного бренда, организационная культура корпорации становится одним из важнейших инструментов его создания и развития.

Организационная культура предприятия должна быть направлена не на управление действиями сотрудников, а на управление их мыслями, эмоциями с ориентацией на повышение эффективности функционирования предприятия, решение сложных задач с привлечением максимального человеческого ресурса. Управление или же не управление организационной культурой предприятия приводит к изменению по всем количественным и качественным показателям деятельности организации. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Прогрессивные руководители рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

Организационная культура является важным ресурсом и инструментом эффективного функционирования, развития и самоуправления организации, раскрытия потенциала работников, которые связаны с демократизацией управления. Она способствует реализации стратегии организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, обеспечивающего высокую инициативу, результативность и лояльность персонала организации[8]. Это позволяет организации получать так называемую управленческую прибыль. Источником этой прибыли являются не обновление технологий, оборудования или усиление контроля за деятельностью персонала, а использование человеческого

капитала, в том числе и таланта работников, лучшее согласование целей организации и персонала, создание благоприятного имиджа организации. В связи с этим задачей менеджмента становится создание условий для реализации потенциала личности, который может быть задействован только в условиях доброжелательности, взаимопонимания, поддержки и сотрудничества со стороны коллег, что позволяет снизить многие негативные факторы внутренней среды организации в области групповой динамики, конфликтности, производительности труда, абсентеизма, текучести кадров, удовлетворённости работников[9].

## **Формирование организационной культуры**

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением: деловая среда в целом и в отрасли частности и образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержания инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли, в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

Целенаправленное формирование (изменение) организационной (корпоративной) культуры может позволить:

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

Элементы организационной культуры формируются, с одной стороны, как результат многократного опыта данного предприятия по успешному решению его проблем, поэтому и закрепленного в организационной структуре и процессах управления; с другой - как результат активного воздействия субъективного фактора в виде властных установок менеджеров-лидеров.

Соответственно это возможно при наличии осознанной работы руководителя и организации в целом в направлении:

- а) адаптации и выживания в конкретной социально-экономической среде;
- б) продуманной политики внутренней интеграции.

Естественно, что между этими направлениями не должно быть демаркационной линии, разъединяющей целостность жизнедеятельности организации.

Гармоничное согласование этих двух направлений возможно только в том случае, если на предприятии, учреждении, фирме имеет место целенаправленное формирование того, что называется организационной культурой.

Затрагивая этот аспект, необходимо отметить следующее.

Существуют две основные системы управления:

- формальная (ее еще называют механистической, административно-организационной, жесткой);
- неформальная (или органическая, социально-психологическая, мягкая).

Формальной системе свойственны:

- строгая иерархичность;
- связи между подразделениями, расположенными на одном уровне организационной структуры, осуществляются через центр
- в ходу жесткие должностные инструкции;
- подчиненным даются исчерпывающие задания, в сотрудниках поощряется исполнительность;
- главное для человека - сделать так как сказал начальник.

Неформальная система:

- не запрещает действовать, перескакивая через ступеньки служебной лестницы;
- дает простор горизонтальным связям;
- от людей ждут, что они сформируют свою должность сами, невзирая на инструкции;
- подчиненному лишь ставятся задачи, и его дело, как он будет решать их;
- поощряются инициатива, творческий подход к делу;

- главное для человека - решить проблему, представить результат;
- исполнитель участвует в постановке самой задачи, которую ему предстоит решать.

Формальная система опирается на организационную структуру предприятия, неформальная - на его микрокультуру. То есть как раз на то, что мы объединяем в понятие «организационная культура предприятия».

В неформальной системе тоже есть сопротивление людей системе, но это - сопротивление культуре, а не структуре.

Вживаясь в формальную систему, человек подчиняется структуре, а вживаясь в неформальную систему, он приобщается к культуре. Если формальную систему разрабатывают и внедряют, преодолевая сопротивление людей, то неформальную систему создают и возвращают сами люди (но при этом у ее истоков стоит, как правило, один человек).

Неформальная система вытесняет формальную по мере того, как труд более высокого порядка вытесняет труд более низкого порядка. Формальный подход работает (и работает успешно) только в том случае, когда работа поддается регламентации, количественной оценке и сопоставлению. Такие условия действуют в массовом производстве, которое до недавнего времени, особенно в нашей стране, было типичным. Но, во-первых, сейчас происходит уменьшение в экономике доли промышленного производства вообще в пользу сферы услуг, научных исследований и т.д.; во-вторых, в промышленном производстве уменьшается доля массового производства в пользу гибких технологий; в-третьих, в самом массовом производстве однообразные операции возлагаются на машины[10].

Сфера применения формального подхода сужается и под действием внешних факторов, из которых самым главным является возросшая нестабильность среды.

Можно с некоторой долей условности разделить социально-психологический смысл рассматриваемого нами феномена организационной культуры на ряд согласованных параметров, а именно на интеграцию, дифференциацию и адаптацию.

1. Интеграция. Организацию в ее внутренних функциях и проявлениях можно уподобить сложно структурированному организму.

Подразделения в этом случае можно рассматривать как специфические органы, предназначенные для выполнения определенных функций. Также, как и живой организм, любая организация нуждается в согласованной деятельности своих «органов», то есть в их интеграции.

В плане рабочего определения под интеграцией можно понимать создание эффективных деловых отношений среди подразделений и сотрудников данной организации.

Современное понимание интеграции состоит в увеличении меры участия сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. Необходимо очень четко понимать, что интеграция людей и структур в подразделении все равно осуществляется и может устанавливаться в том числе самостоятельно, без специального контроля со стороны руководства. Особенно это касается аспектов деловых отношений, которые не регламентированы документально или устными распоряжениями руководства.

Основой интеграции людей в рамках производственного коллектива могут выступать совершенно разные факторы, как-то: недовольство руководством, низкая зарплата, социальные проблемы, а может выступить общая деятельность, единая цель, на достижении которой сотрудники концентрируют все свои силы.

Какое направление примет процесс интеграции в компании, во многом зависит от руководителя, его умения управлять людьми, настраивать организационную культуру в соответствии с целями и задачами организации.

Интеграция может осуществляться в следующих направлениях;

а) Процедуры коммуникации: определение методов коммуникации, развитие процедур обмена мнениями по важным вопросам.

На смену традиционной пирамиде управления пришли более разнообразные структуры, в которых должна учитываться функциональная независимость и ответственность подразделений за результаты своей работы в рамках общей деятельности предприятия.

б) Границы подразделений: разработка критериев членства в подразделениях.

Данный параметр интеграции включает в себя вопросы структурирования организации на подразделения в зависимости от выполняемых задач и оптимальной организации труда.

в) Власть и статус: определение правил получения, реализации и потери власти и статуса.

В этом плане необходимо отметить проблему делегирования ответственности, которая напрямую связана с уровнем развития корпоративной культуры. В наиболее развитых организациях делегирование ответственности производится на те «интеграционные этажи» организации, на которых наиболее явно ощущаются все последствия принятия того или иного управленческого решения. Следует помнить, что делегирование ответственности подразумевает в том числе и делегирование прав.

В соответствии с правилами высокоразвитой корпоративной культуры по данному направлению, предприятия с высокой включенностью персонала имеют минимальные различия в статусах сотрудников. Это может относиться не только к правилам поведения, но и к вопросам оплаты труда.

г) Награждение и наказание: разработка системы поощрений за успешное поведение и наказание за неудовлетворительные действия.

Наиболее распространенный механизм контроля этого параметра интеграции - это система оплаты. При этом сотрудники необходимо оплачивать тот объем производственных функций, которые он готов профессионально обеспечивать. Но опять же корпоративная культура может настраивать человека на расширение собственных умений, в том числе вне рамок производственного времени, может заставлять его педантично выполнять только свое задание.

Интегративную функцию можно рассматривать и как психотерапевтическую, когда люди, работая вместе, создают себе такие условия, при которых они чувствуют себя легко и комфортно.

2. Дифференциация, которую можно понимать, как уточнение понятия «уникальность», в некотором роде расширяет понятие «специализация» в рамках конкретной организации. Если продолжить сравнение с организмом, то можно отметить, что определенные органы приспособлены справляться с заданной, предназначенной именно для них функцией. Конечно, существуют режимы дублирования, но любой из них будет менее эффективен с точки зрения успешности деятельности всего организма в целом. С этой точки зрения имеет смысл говорить о технологии «точечного» распределения производственных функций.

Как показывают исследования, главный «укор» руководству со стороны работников фирм относится именно к осуществляемой политике «затыкания управленческих дыр». К примеру, в областных администрациях до 40% рабочего времени руководителя департамента здравоохранения области занимают чисто технические вопросы, к которым непосредственно медицина имеет весьма отдаленное отношение. И эти проблемы делегировались администрацией только потому, что службы, призванные организовать данные направления работы, не справлялись с задачами. При таком подходе делегируется не ответственность, а нежелание работать.

Наиболее ярко понятие дифференциации можно раскрыть на процессе подбора персонала в компанию.

3. Адаптация как отлаженная функция организационной культуры обеспечивает два важнейших параметра выживания организации на рынке.

Это, во-первых, стабильность выживания организации в изменяющихся условиях (наличие «внутреннего запаса плавучести»), а во-вторых, гибкость, способность к оперативному реагированию на изменения.

Залогом стабильности деятельности организации является четко отлаженная система внутрикорпоративных процессов, в первую очередь информационных и коммуникационных.

Внутри организации Шейн выделяет три субкультуры которые могут конфликтовать между собой: субкультура операторов: действует локально внутри организаций и рабочих подразделений; субкультура инженеров: концентрируется на поиске технических решений «свободных-от-людей»; субкультура управленцев: делает упор на финансовое выживание. Например, если управленческой субкультуре требуются системы и отношения подотчетности для подтверждения того, что деятельность осуществляется должным образом, то субкультура инженеров пытается перестроить систему так, что в результате это приводит к искажению линий управленческого контроля и комплектования подразделений. В статье «Три культуры менеджмента: ключ к организационному обучению»<sup>1</sup> Шейн рассматривает ряд ситуаций, соответствующих разным культурам. Например, либо операторы зачастую считают, что управленцы и инженеры не понимают до конца их работы и завуалированно делают все по-своему; либо управленцы и инженеры начинают плотно контролировать исполнителей и заставляют их следовать установленным инструкциям. В каждом случае из-за отсутствия согласованного

плана и единого понимания эффективности страдает результат. Шейн указывает на необходимость воспринимать концепцию культуры более серьезно, учитывать то, насколько глубоко культура укоренена в мышлении управленцев, инженеров и исполнителей. Он считает, что помощь управленцам и инженерам в том, как лучше изучать, анализировать и развивать свою культуру, возможно, является центральным моментом в организационном обучении[11].

Сильная культура облегчает координацию и мотивацию. Менеджеры осуществляют воздействия, не прибегая к жестким административным процедурам. В то же время в такой культуре возможны конфликты: свободная критика часто переносится на личности, на руководство и порой переходит грань допустимого[12].

Слабая организационная культура связана с регламентацией, большим количеством инструкций. В такой культуре отсутствуют ясные представления о ценностях, убеждения относительно того, как можно достичь успеха, долгосрочные цели.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на работников организации. Сила организационной культуры определяется, по крайней мере, двумя важными факторами: степенью принятия членами организации основных ценностей компании и степенью их преданности этим ценностям.

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.
3. Внешние символы, включающие систему поощрения статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может

проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией[13].

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мера приятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важной «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. Объекты (задачи, функции, показатели и т.д.), являющиеся предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников, или частично сократить рабочее время при том же числе занятых.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных

способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджмент компании столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Успех предприятия может в большей степени зависеть от силы корпоративной культуры, чем от многих других факторов организации. Сильные корпоративные культуры облегчают коммуникацию и процесс принятия решений, упрощают сотрудничество на основе доверия. Наиболее важным фактором сильной корпоративной культуры является её неформальное воздействие на молодых работников, опосредованное развитие их личных и профессиональных качеств через работающие правила и нормы, носителем которых является персонал, его ведущие специалисты и опытные “кадровые” работники.

Предлагаются некоторые конкретные мероприятия по изменению организационной культуры:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение “человека года” компании. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;
- установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определённое число лет;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;
- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки и пр.);
- установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Таким образом, при формировании организационной культуры предприятие может столкнуться с множеством проблем и противоречий и необходимо заранее проработать план преодоления подобных проблем. При формировании организационной культуры нашей компании мы прежде всего отталкивались от ценностей сотрудников, которые работают в компании, так как принятие или непринятие организационной культуры в большей степени связано именно с ними. Постепенно, сотрудники, которые не разделяли данные ценности покинули компанию, а сама организационная культура стала сильной и помогает новым сотрудникам быстро вливаться в коллектив.

## **Заключение**

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации. Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких существенных признаках, как всеобщность, неформальность, устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов - членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам ее жизнедеятельности.

Организационная культура представляет набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом.

Сделаем выводы, что корпоративная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности, а знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

Формируя организационную культуру, следует четко понимать, что ею невозможно управлять непосредственно. Можно лишь создать условия, в которых она будет развиваться. Очевидно, что культура поведения человека в высокой степени зависит от типа личности, точно также как организационная культура зависит от типа компании, она в той же степени специфична, как особенна фирма и ее персонал.

Хороший психологический климат и доброжелательное отношение позволяют людям более сплоченно добиваться поставленных целей для себя, а не для кого-то. Чем сложнее ситуация, тем более конкурентоспособны компании с сильной корпоративной культурой, с традициями, с людьми, готовыми поддержать в трудный момент друг друга и свою фирму.

Трудность поддержания требуемого уровня организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации, необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентаций сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей. При умелом использовании организационной культуры можно привести предприятие к успеху, процветанию и стабильности, а при неумелом возможны прямо противоположные результаты. Следовательно, организационную культуру необходимо изучать, следить за ее формированием, совершенствовать и регулировать ее изменения.

## **Список Литературы**

Hofstede, G., Bond, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth // Organizational Dynamics, 1988, no. 16 (4), pp. 4-21.

Three cultures of management: the key to organizational learning, Sloan Management Review, Fall 1996, pp. 9-20.

1. Борисенко, А. Л. (2006) Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. №24. С. 131.
2. Дорофеева, Л.И. Изменение взаимодействия «организация – личность» в новой модели организационного поведения // Изв. Саратов. ун-та. Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т.13, вып. 4 (1). С. 543 – 549.
3. Коваленко, И. В. Социально-психологические условия в коллективе и их влияние на корпоративную культуру // Вестник Тульского филиала Финансового университета. – 2017. – № 1. – С. 239-243.

Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004.– № 3 – с. 62-65.

1. Мескон, Майкл. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Пер. с англ. М. А. Майорова. М.: Вильямс, 1997. 701 с.

Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 652 с.

1. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. -2001. - № 3. - С. 3-11.
2. Самоукина Н.В. Организационная культура банка и стиль руководства // Деньги и кредит. -2003. - № 3. - С. 53-58.
3. Слободской А.Л. Психология и организационная культура // Психология и педагогика: Учебник / Под ред. В.Н. Дружинина. -СПб.: Питер, 2000. - С. 611 - 620.
4. Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с.

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. — 336 с. [↑](#)
2. Борисенок, А. Л. (2006) Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. №24. С. 131. [↑](#)
3. Мескон, Майкл. Основы менеджмента / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Пер. с англ. М. А. Майорова. М.: Вильямс, 1997. 701 с. [↑](#)
4. Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с. [↑](#)
5. Ларичева Е.А. Сравнительный анализ корпоративной, инновационной культуры и культуры производства// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004.- № 3 – с. 62-65. [↑](#)
6. Hofstede, G., Bond, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth // Organizational Dynamics, 1988, no. 16 (4), pp. 4-21. [↑](#)
7. Коваленко, И. В. Социально-психологические условия в коллективе и их влияние на корпоративную культуру // Вестник Тульского филиала Финансового университета. – 2017. – № 1. – С. 239-243. [↑](#)
8. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 652 с. [↑](#)
9. Дорофеева, Л.И. Изменение взаимодействия «организация – личность» в новой модели организационного поведения // Изв. Саратов. ун-та. Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т.13, вып. 4 (1). С. 543 – 549. [↑](#)

10. Приходько В.И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. -2001. - № 3. - С. 3-11. [↑](#)
11. Three cultures of management: the key to organizational learning, Sloan Management Review, Fall 1996, pp. 9-20. [↑](#)
12. Самоукина Н.В. Организационная культура банка и стиль руководства // Деньги и кредит. -2003. - № 3. - С. 53-58. [↑](#)
13. Слободской А.Л. Психология и организационная культура // Психология и педагогика: Учебник / Под ред. В.Н. Дружинина. -СПб.: Питер, 2000. - С. 611 - 620. [↑](#)