**Организация: понятия и условия функционирования**

|  |
| --- |
| Организация |
|  |

Организации различаются размерами и [структурой](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizacionnaya-struktura.html), количественным составом и характером преследуемых целей, особенностями поведения в процессе достижения [целей](http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html) и т. п.

В истории известны три формы организации совместной деятельности людей ради общей цели:

* [община](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/obshchina.html);
* [корпорация](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/korporaciya.html);
* [ассоциация](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/associaciya.html).

В рамках [менеджмента](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/menedzhment.html) редко рассматривают небольшие организации, которые имеют единственную нехитрую цель и руководители которых не интересуются ничем, кроме собственного покоя и благополучия. Предметом рассмотрения в курсе менеджмента является управление сложными организациями. Организации, которые принято называть сложными, обычно обладают следующими специфическими характеристиками:

**Виды организаций**

Организации возникли достаточно давно и по мере развития человеческого [общества](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/obshchestvo.html) неуклонно разрастались, усложнялись, приобретали все большее значение в жизни людей. Если попытаться сформулировать, что обычно понимается под организацией, то, прежде всего возникает мысль: понятие «организация» связано с совместной деятельностью группы людей, которые стремятся к достижению некоторых общих целей. Поэтому в самой простой формулировке **организация** - это группа людей, действующих совместно для достижения общих целей. Для успешного достижения этих целей деятельность людей в группе должна координироваться. Поэтому организацию можно рассматривать как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Существуют, однако, важные фундаментальные различия, которые приводят к выделению двух существенных разновидностей организаций (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Виды организаций**

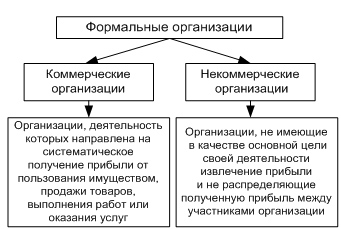
[**Неформальная организация**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html) — спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействие друг с другом.

[**Формальная организация**](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/formalnye-i-neformalnye.html) — организация, обладающая правом юридического лица, цели деятельности которой закреплены в учредительных документах, а функционирование — в нормативных актах, соглашениях и положениях, регламентирующих права и ответственность каждого из участников организации.

Формальные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

**Коммерческие организации** — организации, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг.

**Некоммерческие организации** — организации, не имеющие в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяющие полученную прибыль между участниками организации.



**Рис. 3.2. Формальные организации**

**Неформальные организации существуют внутри всех формальных организаций**, за исключением, может быть, очень маленьких (в частности, в форме межличностных неформальных групп). Они существенно влияют на многие стороны управления формальными организациями. Говоря о неформальных организациях, их обычно так и называют. Далее термин «организация» мы будем употреблять лишь по отношению к формальным организациям.

**Классификация организаций**

В современном [обществе](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/obshchestvo.html) действует множество разнообразных организаций. Их взаимодействие определяет специфику общественной структуры, формирует социальный фон жизни современного человека. Организации определяют уровень развития современного общества.

**Организации могут быть классифицированы по следующим признакам (рис. 3.3):**

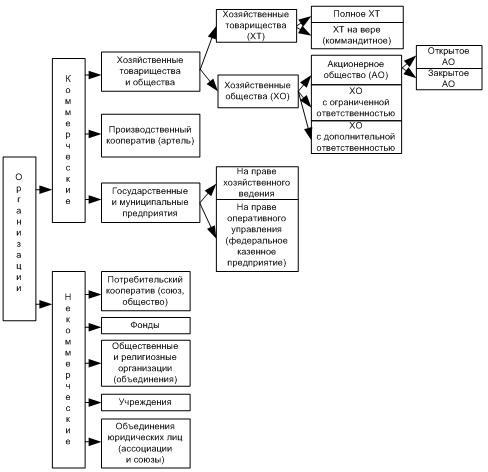
* **организационно-правовая форма (ОПФ) (рис. 3.4);**
* [**форма собственности**](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/formy-sobstvennosti.html)**:**
  + частная;
  + государственная;
  + муниципальная;
  + общественная;
* **целевое назначение:**
  + производство продукции;
  + выполнение работ;
  + оказание услуг;
* **широта производственного профиля:**
  + специализированные;
  + диверсифицированные;
* **характер сочетания науки и производства;**
  + научные;
  + производственные;
  + научно-производственные;
* **число стадий производства:**
  + одностадийные;
  + многостадийные;
* **расположение предприятия:**
  + на одной территории;
  + на одной географической точке;
  + на разных географических точках.

**Юридическое лицо** - это организация, которая:

* имеет обособленное имущество в [собственности](http://www.grandars.ru/college/pravovedenie/pravo-sobstvennosti.html), в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
* отвечает имуществом по своим обязательствам;
* может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
* может быть истцом и ответчиком в суде;
* имеет самостоятельный баланс или смету.



**Рис. 3.3. Классификация организаций по ряду признаков**



**Рис. 3.4. Классификация организаций по ОПФ в РФ**

**Классификация организаций по организационно-правовым формам**

**Коммерческие организации:**

* хозяйственные товарищества и общества
  + хозяйственные товарищества
    - полное товарищество
    - товарищество на вере
  + хозяйственные общества
    - [акционерное общество](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/akcionernoe-obshchestvo.html)
      * [открытое АО](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/vidy-akcionernyh-obshchestv.html)
      * [закрытое АО](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/vidy-akcionernyh-obshchestv.html)
    - общество с ограниченной ответственностью
    - общество с дополнительной ответственностью
* Производственный кооператив (артель)
* Государственные и муниципальные предприятия
  + На праве хозяйственного ведения
  + На праве оперативного управления (федеральное казенное предприятие)

**Некоммерческие организации**

* Потребительский кооператив (союз, общество)
* Фонды
* Общественные и религиозные организации (объединения)
* Учреждения
* Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы)

В дальнейшем под словом **организация** или **предприятие** подразумевается **формальная коммерческая организация**.

**Классификация предприятий по принадлежности капитала**

По принадлежности капитала и, соответственно, по контролю над предприятием выделяют национальные, иностранные и совместные (смешанные) предприятия.

**Национальное предприятие** — предприятие, капитал которого принадлежит предпринимателям своей страны. Национальная принадлежность определяется также местоположением и регистрацией основной компании.

**Иностранное предприятие** — предприятие, капитал которого принадлежит иностранным предпринимателям, полностью или в определенной части обеспечивающих их контроль.

Иностранные предприятия образуются либо путем создания акционерного общества, либо путем скупки контрольных пакетов акций местных фирм, ведущих к возникновению иностранного контроля. Последний способ получил в современных условиях наибольшее распространение, поскольку он позволяет использовать уже имеющийся аппарат, связи, клиентуру и знания рынка местными фирмами.

**Смешанные предприятия** — предприятия, капитал которых принадлежит предпринимателям двух или более стран. Регистрация смешанного предприятия осуществляется в стране одного из учредителей на основе действующего в ней законодательства, что определяет местонахождение его штаб- квартиры. Смешанные предприятия — это одна из разновидностей международного переплетения капиталов. Смешанные по капиталу предприятия называются совместными предприятиями в тех случаях, когда целью их создания является **осуществление совместной предпринимательской деятельности**. Формы смешанных по капиталу компаний весьма разнообразны. Чаще всего в форме смешанных компаний создаются международные объединения: [картели](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/kartel.html), [синдикаты](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/sindikat.html), [тресты](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/trest.html), [концерны](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/koncern.html).

**Многонациональные предприятия** — предприятия капитал которых принадлежит предпринимателям нескольких стран, именуют многонациональными. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Другими формами образования смешанных по капиталу компаний являются: обмен акциями между фирмами, сохраняющими юридическую самостоятельность; создание совместных компаний, акционерный капитал которых принадлежит учредителям на паритетных началах или распределяется в определенных соотношениях, установленных законодательством страны регистрации; приобретение иностранной компанией доли пакета акций национальной фирмы, не дающей ей права контроля.

В современных условиях крупнейшие промышленные фирмы делают упор на создание совместных производственных предприятий, а также предприятий для осуществления научно-технического сотрудничества, в том числе для совместного использования патентов и лицензий, а также реализации соглашений о кооперации и специализации производства. Особенно многочисленны **совместные фирмы в новых и быстро растущих отраслях, требующих огромных единовременных вложений**, — в нефтепереработке, нефтехимии, химической промышленности, производстве пластмасс, синтетического каучука, алюминия, в атомной энергетике. Совместные предприятия создаются и как временные объединения для выполнения крупных контрактов на строительство портов, плотин, трубопроводов, ирригационных и транспортных сооружений, электростанций, железных дорог и т.п.

[**Цели организации**](http://www.grandars.ru/student/marketing/missiya-organizacii.html)

Сложные организации имеют, как правило, не одну цель, а набор взаимосвязанных целей, реализация которых обеспечивается в результате взаимодействия различных частей организации.

Ключевая, внутренне присущая любой реально действующей организации цель — собственное [**воспроизводство**](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/process-vosproizvodstva.html). Если у организации цель самовоспроизводства утрачена или сознательно подавлена, то она может прекратить существование. Организация, у которой нет внутренней ориентации на выживание, может сохраниться только под воздействием достаточно мощных внешних сил. Но в этом случае на воспроизводство потребуется гораздо больше усилий.

**Ресурсы организации**

Цели большинства организаций предполагают преобразование некоторых ресурсов для достижения результатов. Ресурсы, которые использует организация, можно классифицировать по-разному. Например, в составе ресурсов, используемых организациями, можно выделить: людей (человеческие ресурсы), капитал, материальные ресурсы, технологии, информацию. Ниже мы отдельно рассмотрим роль различных ресурсов в деятельности организации.

**Зависимость от внешней среды**

Сложные организации, как правило, тесно увязаны с окружающей средой. Организации зависят от окружающего мира потому, что они получают из него ресурсы, потому что именно там находятся потребители их продукции или услуг, потому что они связаны с этим миром тысячами формальных и неформальных связей и отношений.

**Под внешней средой организаций принято понимать ту часть окружающего мира, с которой организация активно взаимодействует**. В составе внешней среды принято выделять разнокачественные компоненты: экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие. Все эти факторы постоянно изменяются.

Большое значение имеет то, что, хотя организация зависит от [внешней среды](http://www.grandars.ru/student/marketing/marketingovaya-sreda.html) очень сильно, среда эта, как правило, находится вне пределов непосредственного влияния менеджеров. С каждым годом руководству современных организаций приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды.

**Горизонтальное разделение и кооперация труда**

Если хотя бы два человека работают вместе для достижения общей цели, они, скорее всего, будут делить работу между собой и координировать свою деятельность. Разделение всей работы на части обычно называется **горизонтальным разделением труда**. Разделение большого объема труда на многочисленные небольшие специализированные задания и объединение усилий многих работников позволяют организации производить гораздо больше продукции, чем если бы каждый из людей работал автономно.

В сложных организациях горизонтальное разделение и кооперация труда проявляются в форме образования подразделений, выполняющих специфические функции и добивающихся достижения конкретных специфических целей. Для того чтобы в условиях разделения труда организация обеспечивала достижение общих целей и создание целостного, пригодного для использования результата, **разделение труда всегда должно сопровождаться его кооперацией, т. е. необходимо обеспечивать координацию отдельных работ и взаимодействие между работниками**.

Классический подход к горизонтальному разделению труда производственной компании предполагает выделение подразделений, осуществляющих производственную, маркетинговую и финансовую деятельность. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны успешно выполняться, чтобы фирма добилась поставленных целей.

**Подразделения**, как и сама организация, частью которой они являются, **представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется организацией для достижения общих целей последней**. Таким образом, большие сложные организации состоят из нескольких, созданных специально для достижения конкретных целей, взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. Все подразделения и неформальные организации, существующие внутри сложной организации, формируют и преследуют собственные цели, которые могут в большей или меньшей степени противоречить общим целям сложной организации. Это одна из важнейших причин сложности и неоднозначности управленческого процесса в организациях.

**Необходимость управления организацией**

**Горизонтальное разделение труда**

Горизонтальное разделение труда приводит к тому, что каждый работник превращается в частичного работника. Иными словами, он производит не готовый продукт, а только выполняет некоторые операции, необходимые для получения готового продукта. Чтобы готовый продукт был в конечном счете получен, действия всех частичных работников должны, как это отмечалось выше, координироваться, т. е. необходимо управление.

Там, где разделение и кооперация отсутствуют, нужды в управлении нет. Чем больше и сложнее организация, тем важнее роль и сложнее процесс управления. Поэтому если в малых организациях выполнение управленческих функций может совмещаться с другими видами деятельности, то в больших управление — это обособленный вид деятельности.

**Вертикальное разделение труда**

Поскольку работа в организации разделяется на составные части, выполняется за счет совместных усилий многих людей и нуждается в управлении, кто-то должен это управление осуществлять. Если в состав организации входит достаточное количество работников и групп, деятельность которых следует координировать, то и координаторов будет много. А это означает, что в среде координаторов тоже возникает разделение труда и что их деятельность тоже придется координировать. Так, в организации появляются люди, задача которых сводится к координированию многочисленных координаторов-управленцев. Понятно, что работа, которую будут выполнять руководители, координирующая непосредственно исполнителей, будет заметно отличаться от работы их начальников.

Таким образом, **в организации существуют две внутренние формы разделения труда**. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т. е. горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальным разделением труда, отделяет работу по координированию действий от самих действий и выделяет уровни такого координирования.

Наличие управления как неотъемлемого элемента деятельности сложной организации не зависит от природы организации. Общая структура и характер процесса управления будут одинаковы для благотворительного общества и для криминальной полиции, для церкви и для армии, для государственного социалистического предприятия и частной компании. Однако в центре нашего рассмотрения будут находиться прежде всего организации особого типа — [**фирмы**](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/predpriyatie.html). Под фирмой мы будем понимать **любую организационно-хозяйственную единицу, которая осуществляет деятельность в условиях рыночного окружения и ставит перед собой коммерческие цели, т. е. цели, связанные с получением** [**прибыли**](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/pribyl-predpriyatiya.html). Хотя данный набор признаков не отражает всего разнообразия характеристик фирмы как частного случая организации, для наших целей этого будет достаточно.

Организация как пространственно-временная структура производственных факторов позволяет получить максимальные по величине качественные и количественные результаты в самое короткое время и при минимальных затратах [факторов производства](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/ekonomicheskie-resursy.html).

Для различных организаций характерны **различные виды структур управления**.

**См.далее: организационная структура управления**

**Организация как социально-экономическая система**

**Организации** - это открытые социально-экономические системы.

**Особенности социально-экономических систем:**

* изменчивость (нестационарность) отдельных параметров системы и стохастичность ее поведения;
* уникальность и непредсказуемость поведения системы в конкретных условиях и вместе с тем наличие у нее предельных возможностей, определяемых имеющимися ресурсами;
* способность противостоять разрушающим систему тенденциям;
* способность адаптироваться к изменяющимся условиям;
* способность изменять свою структуру и формировать варианты поведения;
* способность и стремление к целеобразованию, т. е. формированию целей внутри системы.

Понятие «система» отображено на рис. 3.5.

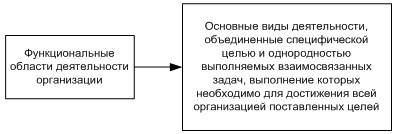
**В организации как системе различают следующие элементы:**

* функциональные области деятельности организации;
* элементы производственного процесса;
* элементы управления.



**Рис. 3.5. Понятие системы**

**Функциональные области** выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Функциональные области**

Типичными функциональными областями являются сбыт (маркетинг), производство, финансы, персонал, НИОКР (инновации) (табл. 3.1).

**Таблица 3.1 Примеры основных целей функциональных областей организации**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функциональная область** | **Специфическая цель** |
| [Маркетинг](http://www.grandars.ru/student/marketing/marketing.html) | Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке |
| [Производство](http://www.grandars.ru/student/ekonomicheskaya-teoriya/proizvodstvo.html) | Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции |
| НИОКР | Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции |
| [Финансы](http://www.grandars.ru/student/finansy/finansy.html) | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов |
| Персонал | Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе |

**Ограничения и условия функционирования организаций**

Ограничения- внешняя среда организаций (среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия).

Условия- внутренняя среда (внутренние переменные) организации (рис. 3.7).



**Рис. 3.7. Организация как система**

Общая характеристика внешней среды:

* взаимосвязанность факторов внешней среды;
* сложность внешней среды;
* подвижность (изменчивость) внешней среды;
* неопределенность внешней среды.

**Внутренние переменные** - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Существуют различные варианты определения состава основных внутренних переменных организации.

**Организационная культура**

|  |
| --- |
| Организационная культура |
|  |

Почему одни компании на практике добиваются высокого уровня организованности (успеха), а другие нет? Так, компания «Apple» была начата с двух человек, напротив, персональные компьютеры большой в прошлом фирмы RCA сейчас неизвестны. Одна из причин — разная культура этих организаций.

[**Культура**](http://www.grandars.ru/college/sociologiya/ponyatie-kultury.html) — это продукт цивилизации.

**Организационная культура** — это система общепринятых в [организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/organizaciya.html) представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других.

На практике организационная культура представляет собой **набор традиций, ценностей, символов, общих подходов**, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

* личная инициатива;
* готовность работника пойти на риск;
* направленность действий;
* согласованность действий;
* обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
* перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
* степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
* система вознаграждений;
* готовность сотрудника открыто выражать свое мнение;
* степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

**Носителями** организационной культуры **являются люди**.

**Организационная культура бывает:**

* **явная** — зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);
* **неявная** — отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой. Псевдоорганизационная культура — культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

**Выделяют организационную культуру:**

* **экстравертную** — обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
* **интравертную** — обращенную внутрь самих себя.

**Цель организационной культуры** — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Таким образом, можно добиться получения **синергетического эффекта**.

Ценность организационной культуры заключается и в том, что она **является мотивирующим фактором** для сотрудников.Мотивация — позиция, предрасполагающая человека действовать специфическим, целенаправленным образом. Если рассматривать [иерархию потребностей по А.Маслоу](http://www.grandars.ru/college/psihologiya/ierarhiya-potrebnostey-maslou.html), то организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, например, к делам компании, а также способствовать его самовыражению, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

**Организационная культура выполняет целый ряд функций:**

* **Охранная** функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий.
* **Интегрирующая** функция — усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура — своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;
* **Регулирующая** функция — является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации
* **Адаптивная** функциявыражается в чувстве общности всех членов организации
* **Ориентирующая** функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.
* **Мотивационная** функция- усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей;
* **Функция имиджа** организации, формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

**Элементы организационной культуры**

**Как формируется организационная культура компании?**

Когда речь заходит об организационной культуре, нередко ее воспринимают в более узком смысле, как фирменный стиль. Он состоит из логотипа, слогана (девиза), отношения к покупателю и поставщику. Последнее выражается в отсутствии задержки платежей, срыва поставок, уступке клиенту.

Организационная культура должна быть согласована со стратегией компании.

Например, как заставить организации и физических лиц платить налоги? Можно просто принудить. А можно сформировать культуру. Если первое осуществимо за считанные минуты, то на второе могут уйти годы или даже десятки лет. Здесь можно применить такие методы, как реклама, прозрачность бюджета и государственной политики, соблюдение дисциплины в бюджетных институтах, отсутствие коррупции среди чиновников. На Западе опыт уплаты налогов существует более ста лет. Похоже, что в России этот опыт был утерян за годы советской власти.

**Атрибуты организационной культуры предприятия:**

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

**Можно выделить организационную культуру:**

* видимую, то, что выражено в предметах материального мира;
* невидимую, сосредоточенную в общепринятых ценностях, присутствующую на подсознательном уровне человека.

В теории организации рассматривают иерархию организационной культуры, касающуюся личности, группы (цеха), компании, корпорации в целом**,** управления. Ярко выражена корпоративная культура у таких компаний, как Макдоналдс, ИКЕА, IBM, где синий цвет узнаваем в рекламе, одежде, аксессуарах.

**Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:**

* фрагментарный — усвоение наиболее ярких правил;
* ассоциированный — понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
* выстраданный — принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

**Кто влияет на организационную культуру?**

Очевидно, что **личность руководителя**, которая формирует команду и подсознательно набирает людей, адекватных своим жизненным установкам. Особенно это влияние ощущается сотрудниками в момент смены руководства. Впоследствии, глава компании оказывает и прямое воздействие на организационную культуру путем принятия определенных правил и распорядка в организации. Большое значение в формировании культуры придается **неформальному лидеру**, полномочия которого не зафиксированы в должностных инструкциях.

Многие исследования показывают, что на организационную культуру влияет **страна расположения** организации, что обусловливается национальными особенностями, менталитетом, историческими факторами. Так, У.Оучи (W. G. Ouchi) разработал теорию Z, описывающую [американскую](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/modeli-menedzhmenta.html) и [японскую модели](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/modeli-menedzhmenta.html) управления (менеджмента). Если первая исходит из примата личности, «Я» в руководстве, то вторая, наоборот, основана на главенстве коллектива, «Мы». Оучи также находит различия в системе трудовых отношений: частая смена места работы, быстрое продвижение по службе на основании личных достижений, работа по узкому профилю в США и практически пожизненный найм, медленный карьерный рост на основании стажа работы, широкий профиль деятельности в Японии.

Таким образом, Уильям Оучи выделил выделил три основных вида организационных культур:

* **Бюрократическую культуру**, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации.
* **Клановую культуру**. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служит традиции.
* **Рыночную культуру**, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником здесь является собственность на ресурсы.

Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к жизни, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1. **Культура джентльменского клуба**. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подниматься выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним.
2. **Культура казармы**. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относится к ним грубо и презрительно.
3. **Культура спортивной раздевалки**. В ее рамках мужчины строят межличные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого ранга, мужчины в свой круг общения не допускают.
4. **Культура отрицания различий между полами**. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин.
5. **Культура ложной защиты женщин**. В рамках этой культуры идея равенства подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они — жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке.
6. **Культура смышленых мачо**. Это культура во главу угла ставит умных и энергичных людей, умеющих в условиях женской конкуренции обеспечивать высокую эффективность работы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

**Схожесть и различие организационных культур**

Большой вклад в изучение организационной культуры сделал **Герт Хофстед**. Голландский исследователь решил изучить, насколько схожи или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в конторах IBM в 40 странах. В общей сложности он получил 116 тыс. анкет и проанализировал их. Первоначальные результаты исследования были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур:

* стремление избегать неопределенности;
* мужественность — женственность;
* индивидуализм — коллективизм;
* дистанция между людьми, имеющими различный статус.

**1. Неприятие неопределенности**

Относится к степени комфорта людей в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Люди, которые не придают большого значения неопределенности, чувствуют себя уютно, даже если не уверены в своем будущем.

**2. Мужественность — женственность**

Сильное мужское начало в культуре означает настойчивость, доминирование и независимость. Сильное женское начало в культуре свидетельствует о взаимозависимости, сострадании и эмоциональных суждениях.

Хофстед употребил термин «мужественность» для обозначения того, в какой степени в культуре делается упор на настойчивость, доминирование и независимость. В условиях сильной ориентации на мужественность в культуре люди имеют следующие представления:

* роли в обществе должны быть четко определены в зависимости от пола: мужчины призваны быть ведущими, а женщины — ведомыми;
* мотивами поведения являются честолюбие и настойчивость;
* женственность характеризует культуру, в которой предпочтение отдают таким ценностям, как взаимозависимость, сострадание и эмоциональная открытость.

Представители культур, ориентированных на женственность, придерживаются следующих убеждений:

* роли полов в обществе должны быть гибкими; желательно равенство полов;
* качество жизни важнее личной результативности и видимых достижений. Работу в обществе можно разделить с учетом названного аспекта.

**3. Индивидуализм — коллективизм**

Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп.

Названный аспект относится к тому, склонны ли нормы и ценности данной культуры подчеркивать удовлетворение индивидуальных или групповых запросов. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов.

**4. Дистанция между людьми, имеющими различный статус (дистанция власти)**

Этот аспект определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, в которых исходят из того, что дистанция между людьми, обусловленная различиями в их положении, должна быть небольшой, нормы и ценности предполагают минимальное восприятие таких различий. В этих культурах предпочитают участие трудящихся в управлении.

Результаты исследования отражены в таблице.

**Оценка в баллах четырех аспектов по Хофстеду**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Национальная культура | Неприятие неопределенности | Мужественность — женственность | Индивидуализм — коллективизм | Отношение к статусу |
| Аргентина | 86 | 56 | 46 | 49 |
| Австрия | 70 | 79 | 55 | 11 |
| Бразилия | 76 | 49 | 38 | 69 |
| Канада | 48 | 52 | 80 | 39 |
| Финляндия | 59 | 26 | 63 | 33 |
| Франция | 86 | 43 | 71 | 68 |
| Германия | 65 | 66 | 67 | 35 |
| Великобритания | 35 | 66 | 89 | 35 |
| Гонконг | 29 | 57 | 25 | 68 |
| Иран | 59 | 43 | 41 | 58 |
| Япония | 92 | 95 | 46 | 54 |
| Норвегия | 50 | 8 | 69 | 31 |
| Пакистан | 70 | 50 | 14 | 55 |
| Португалия | 104 | 31 | 27 | 63 |
| Южная  Африка | 49 | 63 | 65 | 49 |
| Швеция | 29 | 5 | 71 | 31 |
| Таиланд | 64 | 34 | 20 | 64 |
| США | 46 | 62 | 91 | 40 |
| Югославия | 88 | 21 | 27 | 76 |

Примечание: более высокие баллы означают более сильное неприятие неопределенности, мужское начало, индивидуализм и чинопочитание.

Рассмотрим, как **группируются страны с учетом определенных Хофстедом культурных различий**. В скандинавских странах преобладает женское начало; в США — отчасти мужское; в Японии и Австрии сильно мужское начало. В последних двух странах многие люди по-прежнему считают, что женщины должны заниматься домашним хозяйством, а не служебной карьерой. В США стимулируют участие женщин в трудовой жизни. В Швеции считается, что женщины должны работать.

В странах, в которых подобно Великобритании люди не очень чувствительны к различиям в статусе и неопределенности, иерархия незначительна и наблюдается активное взаимодействие между людьми в организациях. В странах, где люди чувствительны к статусу и приемлют неопределенность, например в Индии, они рассматривают свою организацию как семью. Работники в таких странах, как Южная Корея и Бразилия, склонны считать свои организации как бы людскими пирамидами. В странах, где не очень чувствительны к статусу и всячески избегают неопределенности, например в Германии, роли и процедуры складываются в условиях в высшей степени предсказуемой обстановки.

В США соображения статуса играют незначительную роль. В Японии и Индии, напротив, их роль велика, а индивидуализму придается наибольшее значение. В этих двух странах пренебрегать мнением начальника или пререкаться с ним значило бы проявить неподчинение.

**На основании анализа** культурных различий и подобий Хофстед и другие исследователи пришли к выводу о **наличии восьми основных кластеров стран**. Установки (цели в труде, запросы и ценности) в странах в одном кластере ближе друг к другу, чем установки в другом кластере. Кластер США, именуемый ANGLO, включает англоговорящие страны — Канаду, Новую Зеландию, Ирландию, Австралию, Великобританию и Южную Африку. Четыре страны — Бразилия, Индия, Япония и Израиль — не вписываются ни в один из восьми кластеров стран.

Исследования проводились в начале 1980-х гг., поэтому Россия в списке стран отсутствует.