

УДК 005.95

*Шигапова Мария Анатольевна, заместитель директора  
МБОУ «Школа № 34,  
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС при  
Президенте Российской Федерации, г. Нижний Новгород*

## **УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В РАБОТАХ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ АВТОРОВ**

**Аннотация:** В современной России всё большее количество предприятий и учреждений начинают уделять особое внимание вопросам организационной культуры. Культура организации - это уровень развития ее потенциала, проявляющийся в формах и способах организации труда и степени вовлеченности персонала в достижение ее целей. Всякая организация, существующая продолжительный срок, обладает собственной культурой, в той или иной степени соответствующей ее миссии и целям, а степень этого соответствия составляет качество культуры организации. Труды российских ученых, в которых проанализированы уровни организационной культуры, имеют огромное значение для развития организации.

**Ключевые слова:** организационная культура, концепция, ценности, нормы, символы, традиции.

**Abstract:** In modern Russia, an increasing number of enterprises and institutions are beginning to pay special attention to the issues of organizational culture. The culture of the organization is the level of development of its potential, manifested in the forms and ways of organizing work and the degree of involvement of personnel in achieving its goals. Every organization that exists for a long time has its own culture, to some extent consistent with its mission and goals, and the degree of this correspondence is the quality of the culture of the organization. The works of Russian

scientists, which analyze the levels of organizational culture, are of great importance for the development of the organization.

**Key words:** organizational culture, concept, values, norms, symbols, traditions.

Большое внимание к исследованию выделения уровней организационной культуры проявили российские ученые. Следует отметить положительную динамику в проявление интереса и внимания российских ученых к исследованию данной проблемы. Рассмотрим уровни организационной культуры, представленные М. Сухоруковой [6].



Рис. 1. Уровни организационной культуры

Культура организации представлена на двух организационных уровнях. На верхнем уровне представлены такие видимые факторы, как одежда, символы,

организационные церемонии, рабочая обстановка. На более глубоком уровне располагаются ценности и нормы, определяющие и регламентирующие поведение сотрудников в компании. Ценности второго уровня тесно связаны с визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Эти ценности поддерживаются и вырабатываются сотрудниками организации, каждый работник компании должен разделять их или хотя бы показывать свою лояльность по отношению к принятым корпоративным ценностям.

Ценности организации являются ядром организационной культуры, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Сухорукова М. определяет ценности как целевое и желательное событие, поскольку личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия [6].

Структуру элементов организационной культуры можно отразить в виде «двуглавой» пирамиды, которая включает в себя элементы внутренней и внешней культуры; а также материальную и духовную культуру [5].

Такое отображение, конечно, не может претендовать на универсальность, применимость к каждой конкретной организации. Именно неповторимость всех элементов культуры и путей их развития говорит об уникальности каждой отдельно взятой компании. Однако в общем случае, при рассмотрении элементов культуры и их взаиморасположения, для формирования отношения к материальным элементам как базисным, в значительной степени определяющим высшие духовные элементы, эта схема представляется полезной. Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Девиз (он же слоган, он же лозунг) - это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность организационной культуры [3].

Являясь одним из элементов организационной культуры, они в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании: «IBM - означает сервис»; Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»; Du Pont - «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»; Samsung - «Хорошо там, где мы есть» Электролюкс - сделано с умом; Continental bank - «Мы сможем найти выход»; Delta airlines - «Забота о персонале».

Символ - объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации.

Развитые организационные культуры вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании. Организационные мифы позволяют задать единые или, во всяком случае, похожие фильтры, члены организации воспринимают себя и среду через призму одних и тех же фильтров и поэтому хорошо понимают друг друга.

Предания - основанные на происшедших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. В торговой компании Nordstorm вы можете услышать предание о том, как одному из покупателей вернули деньги за некачественную автомобильную покрывку, хотя в ее магазинах покрывки никогда не продавались. Этот рассказ в иносказательной форме подчеркивает принятое в компании правило о приеме любых возвращаемых покупателями товаров.

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям». Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они определяют тип, норму достижения [4].

Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу.

Организации обычно создают традиции и ритуалы, которые вносят свой вклад в ее корпоративную культуру. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?» [2].

Ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций фирмы, они призваны напоминать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

«Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чьего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей.

«Ритуалы порицания» - сигнализируют о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с нормами данной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания являются увольнение, понижение в должности, снижение заработка. Ритуалы порицания помогают сохранять целостность компании. Когда люди осознают, что последствия определенного нежелательного поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому [1].

«Ритуалы интеграции» - те действия руководства, которые собирают служащих компании вместе и помогают им осознавать, что между ними есть общее. Это конференции, семинары, деловые игры, и так далее. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Корпоративные церемонии - это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Например, церемония награждения отличившихся работников утверждает ценность упорного труда и творчества в организации.

Корпоративные мероприятия - такие события необходимы для налаживания отношений между сотрудниками их знакомства друг с другом, а также с руководством. Наиболее эффективными видами подобной коммуникации являются корпоративные пикники, вечера в театрах, консерваториях, празднование юбилеев и дня основания компании.

Чтобы выбрать один из видов корпоративных событий, можно провести небольшое исследование, для того чтобы данное событие и его форма стали интересными большинству потенциальных присутствующих гостей.

В каждой организации существуют какие-то писанные и неписанные правила. Некоторые из них выполняются, некоторые нет. Невыполнение правил может контролироваться или не отслеживаться. За невыполнение правил могут быть определены некие санкции или нет. Это очень показательный индикатор. Без норм и правил управление в принципе невозможно. И потому, в какой сфере деятельности организаций больше правил, отличаются ли, противоречат ли друг другу эти правила можно судить, является ли управление системным.

Существенно, что в организации, где вообще нет правил, которые всеми все же выполняются, нет ни единой организационной культуры, ни управления, ни группы.

Совершенствование организационной культуры, превращение ее в мощное побуждающее и объединяющее начало может стать одним из рычагов повышения эффективности функционирования учреждения, его конкурентоспособности среди учреждений аналогичного типа.

Таким образом, сущность и содержание культуры организации заключается в формировании единого культурно – производственного пространства посредством создания системы ценностных ориентаций

сотрудников, психологического климата, определённых правил, норм в интересах, как организации, так и её сотрудников.

Организационная культура - это система норм, ценностей и концептуальных положений, обеспечивающих оптимальные условия реализации профессионального и творческого потенциала коллектива для достижения целей организации.

### **Библиографический список:**

1. Игнатъева, Л. И. Культура и право / Л. И. Игнатъева // Справ. руков. учреждения культуры. – 2006 – № 8. – С. 34-40.

2. Карташова, Л.В., Никонова Т.В., Соломоницина, Т.О. Организационное поведение / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломоницина. - М.: Инфра-М, 2-е издание, 2015 – с.200.

3. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса / Ф.А. Кузин. - М.: Ось-89, 6-е издание, 2002. - 319 с.

4. Радугин, А.А., Радугин, К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления / А.А.Радугин, К.А. Радугин. - М.: Приор-издат, 2012 - с.107.

5. Спивак, В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В.А. Спивак. - М.: Питер, 2011. - С.352.

6. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом №11(53), 2000г.