

**Макашин Василий Васильевич**

канд. пед. наук, доцент

Западно-Подмосковный институт туризма –  
филиал ОЧУ ВО «Российская международная академия туризма»

рп Большие Вяземы, Московская область

**Чудакова Ксения Андреевна**

канд. ист. наук, старший преподаватель, заведующая кафедрой

Западно-Подмосковный институт туризма –  
филиал ОЧУ ВО «Российская международная академия туризма»

аспирант

ФГБНУ «Всероссийский научно-исследовательский

институт фитопатологии»

рп Большие Вяземы, Московская область

## **РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ**

***Аннотация:** значение организационной культуры ежегодно увеличивается в процессе непрерывного развития компании. Наблюдается смещение от стандартных норм и ценностей компаний к комплексному управлению организационной культурой. В современных условиях хозяйствования благодаря высокоразвитой организационной культуре возможно создать такую социально-экономическую атмосферу, которая позволит компании достичь высокой производительности и успешности на рынке. В статье рассматриваются особенности, компоненты, факторы развития организационной культуры организации.*

***Ключевые слова:** организационная культура, корпоративная культура, организационная идентичность, управление, типы организационной культуры.*

Организационная культура как совокупность специфических для данного предприятия ценностей, отношений, норм поведения, установок, традиций и ритуалов определяет типичный подход к решению проблем управления его персоналом.

В нашей стране вопросы организационной культуры стали актуальными только в момент перехода к рыночной экономике. Проблемы организационной культуры привлекли значительное внимание с вовлечением России в мировые процессы глобализации, с выходом на конкурентные рынки, с ускорением темпов общения, созданием совместных предприятий, уплотнением контактов. Эффективные западные предприятия имеют развитую организационную культуру, которая используется как значительный фактор экономической эффективности. Западные организационные культуры, соответствующие целям и задачам, позволяют четко разграничивать организации одну от другой, делая их уникальными.

В большинстве российских организаций низкая эффективность деятельности обусловлена, помимо прочих причин, именно отсутствием грамотно сформированной организационной культуры. Новые рыночные условия хозяйствования приводят к необходимости трансформации устаревшей управленческой системы, изменений в целях и способах развития культуры, в частности, формирования ключевых ценностей отдельных организаций (в том числе в сфере общепита), нацеленных на удовлетворение потребностей клиентов и упрочнение своей рыночной позиции.

Понятие «организационная культура» появилось в двадцатые годы XX века в связи с необходимостью корпораций и крупного бизнеса упорядочивания внутрифирменных взаимоотношений.

В современном бизнесе организационная (корпоративная) культура (а в ее рамках и корпоративная идентичность) выступает значимым условием эффективной работы компании, базой динамики её роста.

Культура (в широком смысле слова) является адаптационным механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям развиваться в определенной социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации в целом.

Понятие «организационная культура» не имеет единого толкования. Наиболее полное определение дано В.А. Спиваком: «Организационная культура – это

система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [6, с. 23].

Таким образом, исходя из вышеперечисленного, организационную культуру возможно определить как набор базовых убеждений, ценностей, негласных норм и соглашений, разделяемых всеми членами бизнес-структуры.

Это определенная система общих ценностей и представлений о том, что и как делается в компании, которая вырабатывается по мере столкновения с его внешними и внутренними проблемами. Она помогает предприятию не только продолжить функционирование, но и повышать свою конкурентоспособность на целевом рынке, повышать свою рыночную привлекательность, проникать и развиваться на новых рынках.

Благодаря сильной организационной культуре компания становится подобной большой семье, когда каждый работник предпринимает по максимуму действия, которые служат наилучшим образом её благу.

Помимо ценностей в структуру организационной культуры входят внутриорганизационные нормы и социальные роли.

Под нормами понимаются управляющие поведением сотрудников обобщенные правила, которые приводят к достижению целей организации, роли определяют вклад каждого в совместную деятельность, в зависимости от занимаемой им формальной или неформальной позиции в организации, а также взаимные ожидания и взаимный контроль сотрудников [3, с. 33].

Некоторые исследователи предлагают иную структуру организационной культуры, выделяя следующие ее компоненты: 1) мировоззрение; 2) организационные ценности; 3) стили поведения; 4) нормы; 5) психологический климат организации [5; 4, с. 8]. Ни один из названных компонентов в отдельности не может быть отождествлен с организационной культурой предприятия, однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Содержание организационной культуры можно представить несколькими словами – работники разделяют определенные ценности и установки, благодаря которым они воспринимают проявления конкретной организационной культуры через коммуникационные каналы и, интерпретируя их, каждый по-своему, становятся ее носителями.

Корпоративная культура – часть организационной культуры, так как не каждое предприятие является корпорацией.

Американский социолог и исследователь Чарльз Ханди предложил классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. На основе исследования этих параметров Ч. Ханди выделил четыре типа организационной культуры [7, с. 18–19]:

1. «Культура власти» (или «культура Зевса»): здесь особую, выделенную роль играет лидер организации, его индивидуальные личностные качества и способности. При этом, как правило, компания имеет жесткую иерархическую структуру, а источником власти, в большой степени, являются находящиеся в распоряжении руководителя ресурсы. Соответственно, имеется единственный и четко выделенный центр принятия решений. Контроль всегда проводится из центра, но осуществляется по субъективно определенным индивидуальным критериям, и носит выборочный, случайный характер.

Обычно в таких фирмах поощряется сверхурочная работа. Как правило, сотрудники способны самостоятельно и эффективно работать. Рабочее место может быть создано под человека, который понравился администрации. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности или по схожести образа мыслей у кандидата на должность с руководителем.

2. «Ролевая культура» (или «культура Аполлона») основана на жесткой специализации участков работы и строгом функционале при распределении ролей.

Этот тип организационной культуры подразумевает систему стандартов, правил и процедур хозяйственной деятельности, соблюдение которых должно

обеспечивать ее эффективность. Основным источником власти выступает положение, занимаемое в иерархической структуре, а не личные качества управленца. Компания с такой организационной культурой способна успешно работать в стабильной окружающей среде, предлагая сотрудникам безопасность и предсказуемость.

Так как право принимать решения распределено по уровням иерархии, то в такой организации не просто осуществлять нововведения в силу ее консервативности и устойчивости. Топ-менеджмент в компаниях с подобной организационной культурой занимается общей координацией бизнеса и стратегическим развитием. Так как существуют жесткие требования к персоналу, то отбор персонала производится, по большей части, по принципу соответствия качеств кандидата на должность требованиям должностной позиции.

3. «Культура задачи» (или «культура Афины») характеризуется тем, что предназначена для решения специфических задач и, в целом, основана на обладании специфическими знаниями.

Такая организационная культура традиционно складывается в компаниях, деятельность которых связана с такими проблемами, справиться с которыми способны лишь квалифицированные профессионалы с соответствующими знаниями и подготовкой. Наибольшими властными полномочиями в подобных организациях обладает сотрудник, в данный момент являющийся экспертом в ведущей области деятельности и обладающий максимальным количеством информации.

Такая организационная культура эффективна, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации, конкуренция на целевом рынке высокая, а жизненный цикл продукции короткий. В подобных компаниях работа оценивается по результату решения задачи.

4. «Культура личности» (или «культура Диониса»): организация с таким типом организационной культуры объединяет сотрудников не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться своих собственных профессиональных целей.

Источник власти в компаниях с такой организационной культурой – сила личных качеств, способностей, дарований и профессионализм, близость к ресурсам, коммуникативные компетенции в рабочей среде. Этот тип культуры складывается в организациях, состоящих из объединения индивидуальностей, каждая из которых обладает своей собственной силой личности и влиянием и является независимой.

В культуре личности отдельные работники собственные интересы и ценности ставят выше общих. Иерархическая структура в подобных компаниях минимальна. Культура личности характерна для профессиональных организаций – например, для ассоциации писателей и художников, для адвокатских или нотариальных контор, часто формируется на кафедрах университетов, по такой схеме действуют разного рода консультанты, работающие под брендом консалтинговой компании и т. п.

Итак, организационная культура является рычагом, при помощи осознанного управления и воздействия на который можно создавать или изменять желаемые ценности и нормы работы персонала.

Важное значение для формирования и развития организационной культуры играет процесс непрерывного обмена информацией [1, с. 40] посредством применения различных форм передачи информации для создания образа организации и ее сотрудников, широкое информирование членов организации, потребителей ее услуг и общественности о целях и перспективах развития организации, что создает почву для привлечения клиентов и успешной деятельности любой организации. Отсюда формирование активной организационной культуры позволяет кардинально изменить внутренний облик и характер поведения организации. Происходит сплочение всех членов коллектива на базе позитивных организационных ценностей. Выстраиваются отношения взаимного сотрудничества. На всех уровнях организации устанавливается единая целевая установка, направленная на повышение полезности производимых продуктов, рост эффективности деятельности, увеличение производственного потенциала, повышение конкурентоспособности [2, с. 9; 8, с. 57].

Полная идентификация сотрудника с компанией (или «организационная идентификация») означает, что он полностью внутренне принимает ценности организации и старается максимально точно соблюдать нормы и правила поведения в компании, осознаёт её идеалы. В этом состоит ценность организационной культуры. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями работника и частью мотивационной структуры его рабочего поведения.

Таким образом, формирование организационной культуры – длительный процесс, обеспечивающий бизнес-структуре дополнительные конкурентные преимущества за счет повышения роста производительности труда, уменьшения издержек, повышения качества продукции, снижения конфликтности и повышения сотрудничества работников. Организационная идентичность – цель развития организационной культуры.

### ***Список литературы***

1. Асеева М.А. Экономика фирмы: учебное пособие / М.А. Асеева, О.В. Глеба, Н.Г. Данилочкина [и др.]; отв. ред. К.К. Кумехов. – Москва: Аспект Пресс, 2018. – 304 с.
2. Глеба О.В. Проблемы и перспективы развития сельских территорий России / О.В. Глеба, К.А. Чудакова // Экономика и управление: современные тенденции: сборник статей. – Чебоксары, 2019. – С. 8–12.
3. Грошев И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: Социс, 2017. – 334 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2016. – 720 с.
5. Оучи О. Методы организации производства. Японский и американский подходы / Оучи О. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.live-lib.ru/author/627238/top-uilyam-ouchi> (дата обращения: 26.01.2021).
6. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – М.: Алгоритм, 2016. – 231 с.

7. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 784 с.

8. Vihlyayeva I.V., Shpeka S.V., Babin A.V., Aseeva M.A., Gleba O.V. Problems and perspectives of development and regulation of electronic forms of money in Russia // Asian Social Science. 2015. Т. 11. №14. С. 55–69.