



**«Московский государственный технический университет  
имени Н.Э. Баумана»  
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)**

ФАКУЛЬТЕТ

РЛ

КАФЕДРА

РЛ2

## **Реферат по курсу**

### **Основы менеджмента**

#### **«Функции организационной культуры»**

Студент: Гаджибеков А.И.

группа РЛ2-101

Преподаватель: Прокудин В.Н.

Москва, 2020

Содержание:

1) Введение.....	3
2) Понятие организационной культуры.....	5
3) Функции организационной культуры.....	13
4) Пример Google.....	17
5) Заключение.....	29
6) Список используемой литературы.....	30

## Введение

Организация -- это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

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. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Организационная культура создаёт “внутренний, духовный стержень” компании, способствует сплочению коллектива, формирует у сотрудников чувства осознанности и ответственности за свою работу. В том случае, если в компании сформирована организационная культура, ее сотрудники будут настроены лояльно по отношению к данной организации, независимо от происходящих в жизни изменений; минимизирует конфликтные ситуации

Организационная культура повышает эффективность работы команды и решает задачи, как индивидуального развития сотрудников, так и развития организации в целом. Она создает предпосылки для формирования устойчивого и эффективно работающего коллектива, четко представляющего миссию организации.

Становясь членом организации, каждый из нас постепенно усваивает ее правила и нормы поведения, а также идеалы, которые могут в дальнейшем стать ценностными и жизненными ориентирами личности. Несомненно, культура организации, в рамках которой продолжается социализация и формирование личности, несет огромную ответственность за дальнейшую судьбу своих членов.

Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Данная тема хорошо освещена в литературе.

Актуальность темы заключается в том, что 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 оказывает влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

## 1. Понятие организационной культуры

Впервые понятие организационной культуры было введено в конце 70-х г. в связи с попытками американских ученых осмыслить успехи японской экономики и ответить на «японский вызов». По мнению У. Оучи, для японских предприятий были характерны: пожизненный наем, медленное поэтапное продвижение работников по ступеням иерархии, неспециализированная карьера, коллективные механизмы принятия решений и ответственность, неявные формы контроля, рассмотрение всех возникающих проблем через призму целого; для американских - краткосрочный наем, быстрое продвижение по службе, специализированная карьера, явные формы контроля, ориентация на индивидуальные решения и ответственность, установка на разрешение частных проблем.

В обиходе часто смешивают два весьма общих, но, если вдуматься, все же разных понятия: «культура организации» (имеется ввиду культура предприятия) и «организационная культура». Под *культурой организации* (предприятия) вообще следовало бы понимать совокупность общих ценностей и норм поведения, признанных работниками данного предприятия. Соответственно под *организационной культурой* предприятия нужно понимать совокупность ценностей и норм организационного поведения, принятых на данном предприятии.

Культура организации чаще всего ориентирована на внешнюю среду. Это культура поведения на рынке; культура поддержания внешних связей с поставщиками и заказчиками; культура обслуживания клиентов (потребителей услуг и продукции); динамичность, обязательность и устойчивость отношений.

Организационная культура ориентирована на внутреннюю среду и проявляется, прежде всего, и главным образом в организационном поведении сотрудников

Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Как уже отмечалось, под организационной культурой понимается совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Вполне очевидно, что если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте *организационная культура* может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Носителями культуры в организации являются люди. Однако в организациях с устоявшейся культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как организационная культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

Под культурой организации понимаются идеология управления, мировоззрения по отношению к внешней и внутренней среде -- позиции, точки зрения, манера поведения, в которых воплощаются основные ценности.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы.

Культура организации можно рассматривать двояко:

а) как независимую переменную, т. е. она формируется из суммы представлений о ценностях, нормах, принципах и образах поведения, которые сотрудники приносят в организацию;

б) как зависимую и внутреннюю переменную, которая развивает собственную динамику - как положительную, так и отрицательную.

Признанное понятие культуры как внутренней переменной представляет собой систему взглядов, образ жизни, мышления, действия, существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о порядке поощрения и наказания работников и т. п. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и кадровой политике, оказывая на них свое влияние. Развитие общества ведет к развитию ценностей, влияющих на культуру организации. В настоящее время как на Западе, так и в России все более исключаются некоторые прежде общепризнанные ценности, на смену которым приходят новые ориентации.

Таким образом, культура организации определяется как совокупность ценностей, норм, форм поведения, отношений, традиций и привычек, присущих конкретной организации. Организационная культура - это внутренняя среда обитания сотрудников фирмы, система их связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, стили поведения и реакции на окружающую среду, способы организации ведения бизнеса.

## 1.1 Изучение и формирование организационной культуры

Организационная культура является сложным социальным явлением, которое формируется внутри организации под влиянием рядов факторов. В силу своей социальной природы личность сильно подвержена влиянию организационной культуры. Вместе личность оказывает воздействие на формирование и изменение самой организационной культуры.

Изучение такого явления как организационная культура было вызвано эволюционным развитием управления персоналом, связано с необходимостью повышения эффективности труда.

Организационная культура изучает теорию организации в силу того, что организационная культура тесно связана со всеми сторонами деятельности организации, отражает ее структуру, характеризует принципы деятельности и взаимодействие всех составляющих ее элементов. Она представляет собой сущность организации, и именно ее особенности отличают организации одну от другой. Соответственно, изучая, анализируя, описывая элементы, аспекты деятельности организации мы тем самым относим культуру данной организации к определенному типу, где структура, предпочитаемый стиль управления, кадровая политика, система коммуникаций, цели и стратегии характеризуют культуру данного предприятия.

Изучение организационной культуры тесно связано с экономикой и социологией труда. Как всякое социальное явление, организационная культура не существует без человеческого сообщества. С одной стороны, организационная культура регулирует все отношения людей в данном обществе, которым является организация, с другой -- является продуктом этих отношений. Сформировав культуру на базе своих представлений, установок, ценностных ориентаций, люди тем самым определили технологию, способ деятельности и существование организации.

Организационная культура формирует отношение к труду, влияет на степень удовлетворенности трудом, влияет на особенности организации труда.

Организационная культура формирует долговременную, устойчивую мотивацию персонала, ориентированную на достижение стратегических целей организации, что входит составной частью в стратегическое управление. Кроме того, только на основе организационной культуры можно совместно выработать модель будущего предприятия.

Понятие культура организации является одним из базовых понятий в менеджменте. Однако только в последние годы организационную культуру стали признавать основным показателем, необходимым для правильного понимания и управления организационным поведением. Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем.

Постановка проблемы корпоративной культуры и ее систематическое изучение началось в 1982 году, когда американские исследователи Теренс Дин и Аллан Кеннеди создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Не смотря на то, что проблема корпоративной культуры поставлена относительно недавно, истоки ее привлекают внимание исследователей уже давно. Причины этого лежат в некотором несоответствии ожидаемых результатов, заложенных в стратегии и тактике изменений, и получаемых в реальности в организации. Определение корпоративной культуры, данное

Г.Ю. Базаровым не четко указывает на источник возникновения корпоративной культуры. Корпоративная культура -- сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Выделим три основных теоретических подхода к изучению организационной культуры:

1. Целостный или системный (представляет организационную культуру как набор системных элементов, находящихся в определенной взаимосвязи);
2. Символический (видит организационную культуру с позиций внешних и внутренних атрибутов, символов, лозунгов и т.д);
3. Когнитивный (рассматривает организационную культуру как проявление определенных знаний, как свод правил и нормативов поведения и другое).

Первоначально культура формировалась под воздействием географических и природно-климатических факторов. Первые упоминания о культуре восходят к античности, где она отождествлялась с образованием. В эпоху Возрождения под культурой понималось активное творческое начало в человеке, служившим основой его гармоничного возвышенного развития. В современном смысле этот термин первым стал употреблять немецкий юрист и историограф С.Пуфендора (1632-1694).

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Эдгар Шейн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным относятся следующие факторы.

*Точки концентрации внимания высшего руководства.* Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

*Отношение к работе и стиль поведения руководителей.* В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

*Критериальная база поощрения сотрудников.* На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

*Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.* Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации и, следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

*Структура организации.* В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

*Система передачи информации и организационные процедуры.* В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

*Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация.* Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

*Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации.* Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

*Формализованные положения о философии и смысле существования организации.* Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

## 1.2 Функции организационной культуры

Организационная культура является сложной и многофункциональной системой, поэтому анализировать ее следует по совокупности функций, которые она выполняет или способна выполнять. Значимость функций может меняться в зависимости от типа организационной культуры, ее целей, эта развития, влияние параметров внешней среды.

Организационная культура является совокупностью таких многообразных функций, как:

1) Охранная функция. Культура представляет своеобразный барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов. Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик фирмы, позволяющий отличать ее от других фирм, субъектов хозяйственной жизни и от внешней среды в целом.

2) Интегрирующая функция. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому:

- лучше осознать цели фирмы;
- приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;
- ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним.

3) Регулирующая функция обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществления контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

4) Коммуникационная функция играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

5) Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

6) Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связей между ними.

7) Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе, должны стремиться все нормальные люди.

*Разные культуры отдают предпочтение различным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, созданию и защите своего мира, уравнительности, повышению качества жизни). Например, «новые русские» стремятся к стабильности и защите своего положения.*

1. Образовательная и развивающая функция: культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Фирмы похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение "человеческого капитала", т.е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

2. Функция формирования имиджа организации, то есть ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее, тем не менее, огромное воздействие как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

### 1.3 Типы организационной культуры

В последнее время в России руководители компаний осознают, что организационная культура - это ключевой фактор имиджа организации. Характер и содержание организационной культуры зависит от множества факторов, среди которых важнейшее место занимает её типология.

Как организационная культура влияет на ведение бизнеса? Ответ на этот вопрос - в понимании того, какой тип организационной культуры преобладает в компании. Это позволит лучше использовать преимущества каждого из типов и избегать недостатков.

«Культура власти» -- в данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Пример культур власти часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, в компаниях, занимающихся собственностью, торговлей, финансами. Такую структуру лучше всего представить в виде паутины. Она зависит от центрального источника власти, власть исходит из центра, а распространяется в виде центральных волн. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц, с учетом некоторых правил и приемов, и небольшой доли бюрократизма. Проблемы решаются, по большей части, на основе баланса влияний, а не на процедурной или частично логической основе. Организации с таким типом культуры могут быстро реагировать на события, но сильно зависят от принятия решений людьми из центра. Они будут стремиться привлечь людей, имеющих склонность к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать и таких, которые невысоко ценят безопасность.

«Ролевая культура» -- характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Олицетворением ролевой культуры является классическая, строго распланированная организация (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде храма. Этот тип организации характеризуется строгими функциональными и специализированными участками, такими, как финансовый отдел и торговый отдел (ее колонны), которые координируются узким связывающим звеном управления сверху. Степень формализации и стандартизации велика; деятельность

функциональных областей и их взаимодействие регулируются по определенным правилам и процедурам, определяющим разделение работы и власти, способы связи и разрешение конфликтов между функциональными участками.

Ролевая культура подойдет менеджерам, которые любят безопасность и предсказуемость, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающийся личный вклад, и для тех, которых интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

«Культура задачи» -- данная культура ориентирована, в первую очередь, на конкретный проект или работу. Наибольшая эффективность достигается путем соединения ресурсов и профессиональных сотрудников, а также за счет отождествления собственных целей с целями организации, которые здесь стоят выше индивидуальных. Влияние основано на силе специалиста, эксперта, а не на силе положения или личности, при этом оно свободно распространяется по всем уровням организации. Достоинство этой культуры (ее частный случай - организация с матричной структурой) в том, что она позволяет легко адаптироваться в резко изменяющихся условиях нестабильного рынка, дает возможность быстро реагировать на изменения. Контроль сводится к распределению проектов, сотрудников и ресурсов, и именно это является слабым местом таких организаций. так как возможен конфликт из-за неравномерности распределения ресурсов. Как правило, культура Задачи является переходной и рано или поздно перерастает в культуру Власти или в ролевую культуру.

«Культура личности» -- организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер. Этот тип культуры необычен. Он обнаруживается не везде, однако, многие отдельные лица придерживаются некоторых его принципов. В этой культуре личность находится в центре; если есть некоторая структура и организация, она существует только для обслуживания и помощи личностям в этой организации, для содействия выполнения собственных интересов без какой-либо цели. Эту культуру лучше всего представить как пчелиный рой или «звездную галактику». Очевидно, немногие организации могут существовать с таким видом культуры, т. к. организации склонны иметь некие корпоративные цели, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана своим существованием этой личности. Личность может покинуть эту организацию, но у организации редко есть сила «выселить» личность. Влияние распределяется поровну, а основа власти при необходимости - это обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, поэтому к нему прислушиваются.

## 2. Оценка влияния организационной культуры на эффективность деятельности компании Google

Google Inc. -- американская компания, владеющая первой по популярности в мире поисковой системой Google, обрабатывающей 41 млрд 345 млн

запросов в месяц (доля рынка 62,4 %). На поисковике базируется крупнейшая в мире система онлайн-рекламы Google AdWords.

Гугол - это математический термин, обозначающий единицу со 100 нулями. Этот термин придуман Милтоном Сироттой, племянником американского математика Эдварда Каснера, и впервые описан в книге Каснера и Джеймса Ньюмена "Математика и воображение". Использование этого термина отражает цель компании Google сделать доступным для поиска весь безграничный массив информации, размещенный в Интернете.

В качестве первого шага на пути к поставленной цели основатели Google Лэрри Пейдж и Сергей Брин разработали новый подход к веб-поиску, который зародился в комнате общежития Стэнфордского университета и быстро стал популярным среди пользователей Интернета во всем мире. Сегодня система поиска Google имеет широкое признание как одна из крупнейших в мире и представляет собой бесплатную и простую в использовании службу, обычно показывающую релевантные результаты поиска, для получения которых требуются лишь доли секунды.

Практичность и простота в использовании сделали Google одним из наиболее известных в мире брендов. Эту известность практически полностью обеспечили довольные пользователи. Основную прибыль компания Google получает от предоставления рекламодателям возможности размещения за умеренную плату веб-рекламы, которая соответствует информации, отображаемой на текущей странице. Это позволяет сделать рекламные объявления полезными и более эффективными.

Как и в том, что связано с технологиями, при развитии своего бизнеса компания Google не придерживается традиционных решений. Компания была основана на деньги, полученные от инвесторов, и использовала средства двух конкурирующих венчурных компаний для формирования собственного первоначального капитала. В то время как вокруг происходил стремительный рост числа интернет-компаний, а конкуренты вкладывали миллионы в маркетинговые акции по созданию и развитию торговых марок, компания Google сосредоточила свои усилия на разработке лучшей поисковой службы.

Информация об эффективности предоставляемых Google услуг распространилась очень быстро, от одного довольного пользователя к другому. А первоклассные технологии поиска и высокий объем трафика сайта Google.com были использованы менеджерами компании, определившими две начальные возможности получения прибыли: службы поиска и рекламные объявления.

Компания Google продолжает искать технологии, с помощью которых можно дальше развивать бизнес. В связи с этим она проводит исследования новых областей, создает модельные образцы предлагаемых идей и вкладывает средства в разработку перспективных служб, чтобы сделать их более удобными для рекламодателей и издателей. Но независимо от того, насколько сильно изменится бизнес-модель компании, основная цель деятельности Google всегда остается прежней: предоставление полезной и релевантной информации тем, кто является важнейшей составляющей этой системы - миллионам пользователей по всему миру, которые ищут с помощью Google ответы на свои вопросы.

### Корпоративная культура Google

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно, лишь учитывая это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям - миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д.

Каждому, кто знаком с различными организациями, известно, что они отличаются по атмосфере, методам выполнения работы, степени активности, индивидуальным целям - и все эти факторы зависят от истории организации, ее традиции, ее настоящего положения, технологии производства и т.п.

Корпоративные мероприятия способствуют укреплению взаимоотношений в коллективе и настраивают людей на достижение одной цели.

В большинстве случаев используется корпоративное обучение для того, чтобы донести до персонала ценности и цели компании. Для этого используются тренинги.

На пути развития организационной культуры встает много препятствия, и одно из самых сложных - это неумение эффективно использовать время.

Бесспорно, на развитие организационной культуры важную роль оказывает персонал. Но исходя из того, что решения в основном принимаются теми, кто уполномочен по должности, а ресурсы распределяются исходя из решений

руководителей и интересов дела, то необходимо искать пути максимального взаимодействия между руководителем и персоналом.

Так хороший сотрудник, это тот в ком преобладает инициативность и мотивированность на результат.

А хороший коллектив наполнен профессионализмом и атмосферой взаимопомощи и поддержки. Сотрудники выполняют свою работу не очень хорошо, лишь когда недостаточно мотивирован или ориентирован на результат. организационная культура имидж google

Хорошего руководителя персонал видит как человека, умеющего мотивировать и развивать людей в бизнесе.

Абсолютно все члены Google считают, что у них сплоченный коллектив, именно это чувство командного духа помогает им развиваться дальше.

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что на эффективность компании оказывает непосредственное влияние организационная культура, т.е. гипотеза поставленная вначале исследования подтвердилась.

В компании Google есть организационная культура, но ее необходимо развивать и совершенствовать, а в дальнейшем поддерживать на достойном уровне.

Несмотря на быстрые темпы роста, Google все еще поддерживает у себя атмосферу небольшой компании. В штаб-квартире Googleplex практически все ходят в кафе Google, известное под названием "У Чарли". Здесь садятся за любые свободные столики и вступают в увлекательные беседы с сотрудниками из разных отделов. Обсуждаемые темы могут варьироваться от повседневных дел до технических вопросов.

Сосредоточенность Google на инновациях и стремление к сдерживанию затрат означает то, что каждый сотрудник должен вносить личный вклад в работу компании. В Google мало внимания уделяют корпоративной иерархии. Один и тот же сотрудник может выполнять несколько обязанностей. Международный веб-мастер, создающий праздничные логотипы Google, неделю занимался переводом всего сайта на корейский язык. А один из главных инженеров является дипломированным нейрохирургом. Все сотрудники считают, что они одинаково важны для работы компании Google. По этой причине, например, никто не боится врезаться в старшего по должности во время игры в хоккей на роликовых коньках. Политика найма сотрудников в компании Google отличается полным отсутствием какой-либо дискриминации, а предпочтение отдается не столько опытным, сколько способным сотрудникам. Эти принципы позволили создать команду, которая отражает интересы и предпочтения пользователей поисковой системы Google во всем мире. У компании Google есть офисы по всему миру, а технические центры Google нанимают талантливых сотрудников, живущих на всей территории от Цюриха до Бангалора. Работники компании говорят на разных языках, начиная с турецкого и заканчивая языком телугу. Интересы сотрудников в нерабочее время могут варьироваться от езды на велосипеде по пересеченной местности до дегустирования вина, от полетов до игры в летающую тарелку. Расширяя группы разработки, Google продолжает искать людей, которые разделяют стремление компании создать идеальный инструмент поиска и делают это с удовольствием.

Организационная культура Google тесно связана с именем Эрика Шмидта - председателя совета директоров и главного исполнительного директора компании. Основатели компании Google Лэрри Пейдж и Сергей Брин пригласили Эрика Шмидта из компании Novell, где он руководил стратегическим планированием, управлением и развитием технологии в качестве председателя и главного исполнительного директора. После прихода в Google Эрик сосредоточил свои усилия на развитии корпоративной инфраструктуры, необходимой для поддержания высоких темпов роста компании и сохранения высокого качества при максимальном сокращении продолжительности цикла разработки продуктов. Эрик наравне с Лэрри и Сергеем несет ответственность за повседневную работу Google. За 20 лет своей работы в Novell он проявил себя как специалист по интернет-стратегии, предприниматель и разработчик передовых технологий. Его сбалансированный подход соответствует потребностям Google, молодой и стремительно развивающейся поисковой системы с уникальной корпоративной культурой.

Философия компании.

Никогда не останавливаться на достигнутом. "Идеальная поисковая система, -- говорит один из основателей компании Google Лэрри Пейдж, -- точно определит, что подразумевает пользователь, и покажет именно те результаты, которые ему нужны". Учитывая текущий уровень развития технологии поиска, для этого нужно смотреть далеко вперед, проводить исследования, разработку и внедрение новейших методов работы. Google прилагает все усилия к тому, чтобы прокладывать новые пути в этой области. Хотя Google уже признана ведущей компанией мира, занимающейся технологией поиска, наша цель состоит в том, чтобы вывести обслуживание пользователей на еще более высокий уровень, предоставляя необходимую информацию всем, кто ее ищет: будь то офисный служащий в Бостоне, водитель на дорогах Бонна или турист, прогуливающийся по Бангкоку.

С этой целью Google непрестанно ищет новые методы и раздвигает границы существующих технологий, чтобы предоставлять быструю, точную и простую в использовании службу поиска, доступ к которой можно получить всегда и везде. Чтобы полностью понять философию Google, полезно разобраться в том, как именно компания помогла по-новому взглянуть на Интернет отдельным пользователям, предприятиям и технологам.

Компания Google в своей работе руководствуется принципами, выработанными самой компанией за время работы:

1. Сосредоточь все внимание на пользователе, а остальное приложится.

С момента основания компания Google поставила перед собой цель - предоставить пользователям максимально удобную и эффективную службу. Хотя многие компании заявляют, что уделяют внимание прежде всего интересам своих клиентов, лишь некоторые из них могут противостоять искушению пожертвовать чем-то ради увеличения стоимости своих акций. Компания Google неизменно и последовательно отказывается вносить изменения, которые не принесут пользы посетителям сайта.

- Интерфейс прост и понятен.
- Страницы загружаются мгновенно.
- Места в результатах поиска никогда и никому не продаются.
- Рекламные объявления на сайте должны предлагать релевантное содержание, а не отвлекать пользователя от поиска.

Неизменно ставя интересы пользователей во главу угла, Google собрал самую преданную аудиторию в Интернете. Такого роста популярности мы добились не с помощью телевизионных рекламных кампаний, а благодаря положительным отзывам и рекомендациям довольных пользователей.

## 2. Лучше делать что-то одно, но делать это очень и очень хорошо.

Google занимается поиском. Мы организовали крупнейшие в мире исследовательские группы, которые работают исключительно над решением задач, связанных с поиском. Мы знаем, что у нас получается хорошо, а что можно было бы делать еще лучше. Путем непрерывной работы над трудными задачами мы смогли решить сложные проблемы, постоянно совершенствуя службу, которая и без того считается лучшей системой в Интернете. Благодаря этому миллионы пользователей быстро и легко находят информацию. Мы руководствуемся стремлением усовершенствовать поиск и поэтому применяем все свои знания в новых продуктах, включая Gmail, Google Desktop и Карты Google. Продолжая создавать новые продукты и совершенствовать существующие, мы надеемся привнести мощные возможности поиска в не исследованные ранее области и помочь пользователям находить и использовать все больше и больше информации в своей жизни.

## 3. Быстро - это лучше, чем медленно.

Компания Google верит в то, что мгновенное удовлетворение потребностей клиентов возможно. Пожалуй, Google -- это единственная компания в мире, цель которой заключается в том, чтобы пользователи покидали ее сайт как можно скорее. Мы фанатично одержимы удалением всех лишних битов и байтов со своих страниц и повышением эффективности обслуживания. Благодаря этому Google не раз побивал собственные рекорды скорости. Другие компании считали, что быстрее всего большие массивы данных обрабатывают большие серверы. Google обнаружил, что объединенные в сеть компьютеры работают еще быстрее. Там, где остальные принимали как должное ограничения скорости, обусловленные алгоритмами поиска, Google создавал новые алгоритмы, доказывая, что никаких ограничений нет. До сих пор компания Google продолжает работу над тем, чтобы поиск выполнялся все быстрее и быстрее.

## 4. Деньги можно заработать, не причиняя вреда.

Google - это коммерческое предприятие. Доход компании поступает от реализации технологии поиска и от размещения рекламных объявлений на сайтах Google и многих других сайтах по всему Интернету. При всем при этом, возможно, вы ни разу не видели объявлений на Google. Это

объясняется тем, что Google разрешает показ объявлений на страницах с результатами поиска только в том случае, если они имеют непосредственное отношение к содержанию отображаемых результатов. Поэтому рекламные ссылки появляются над результатами или справа от них только в определенных случаях. Компания Google твердо убеждена в том, что объявления могут предоставить полезную информацию, но только в том случае, если они имеют отношение к выполняемому пользователем поиску.

#### 5. Для поиска информации не существует границ.

Несмотря на то что главный офис Google находится в Калифорнии, наша миссия - облегчить доступ к информации для всех. Поэтому мы открыли представительства по всему миру. С этой целью мы обслуживаем десятки интернет-доменов и показываем более половины найденных результатов пользователям, живущим за пределами США. Результаты поиска Google можно ограничить страницами на одном из более 35 языков по выбору пользователя. Кроме того, мы предлагаем функцию перевода, чтобы сделать содержание доступным для пользователя независимо от его родного языка. А для тех, кто не хочет выполнять поиск на английском, мы предлагаем интерфейс Google более чем на 100 языках мира. Чтобы ускорить добавление новых языков, Google приглашает добровольцев выполнять перевод с помощью автоматического инструмента, который можно найти на веб-сайте Google.com. Этот процесс способствует значительному улучшению качества и расширению спектра услуг, которые мы можем предложить пользователям даже в самых отдаленных уголках планеты.

#### 6. Серьезным можно быть и без галстука.

Основатели Google часто заявляют, что единственное, к чему компания относится серьезно, - это поиск. Деятельность компании базируется на идее о том, что работа должна быть трудной, но увлекательной. Поэтому корпоративная культура Google не похожа ни на одну другую компанию Америки. Также как на сайте Google интересы пользователей ставятся на первое место, в повседневной работе Google Inc. в нашем главном офисе Googleplex для нас важнее всего интересы сотрудников. Мы уделяем особое внимание достижениям отдельных групп и гордимся личными результатами, которые помогают всей компании добиваться успеха. Идеи обсуждаются, тестируются и внедряются в практику с ошеломляющим энтузиазмом. Собrania, которые на других предприятиях могут тянуться несколько часов, здесь превращаются в тематическое обсуждение за обедом. И лишь несколько стен отделяют тех, кто создает исходный код, от тех, кто выписывает чеки. Такая среда открытого общения способствует росту производительности и товарищеских отношений, укрепляющих сознание

того, что миллионы людей полагаются на результаты Google. Предоставьте необходимые инструменты группе людей, которые любят творить, и вы увидите, что они способны на многое.

## Успех Google

Компании всего 12 лет - она была основана выпускниками Стенфордского университета Ларри Пейджем и Сергеем Брином 7 сентября 1998 года, но уже стала могущественной силой, которой восхищаются и которую боятся. Рост компании поистине ошеломляющий: прибыль взлетела от менее 500 миллионов долларов в 2002 году до более чем \$10,5 млрд в 2006 году.

Компания, которая в короткий срок достигает значительного успеха, естественно, становится объектом желания для высокооплачиваемых менеджеров, да и для широкой публики. Более того - ее пропагандируют как новую формулу успеха в бизнесе. Репортеры и эксперты прочесывают вдоль и поперек ее историю и методы ведения бизнеса в поисках общих закономерностей, которые смогут перенять другие компании. За последние два года деятельность «фабрики идей», как ее именовал журнал *Business Week*, была буквально пережевана во всех основных деловых журналах. Профессора бизнес-школ опубликовали исследования, освещающие организацию и управление развитием продукта.

«Некоторые говорят, Google - это Бог, - заметил однажды Сергей Брин, - Другие считают его Сатаной». Несмотря на все внимание медиа, Google остается загадкой. Люди даже не могут прийти к единому мнению о том, к какой отрасли компанию отнести. Множество бизнесов рассматривают Google как явного или потенциального конкурента: разработчики ПО, рекламные агентства, телефонные компании, газеты, телевидение, книгоиздатели, киностудии, компании по обслуживанию кредитных карт и интернет-фирмы всех мастей.

Абсолютная широта влияния и активности Google легко объясняется очевидным фактом: это действительно совершенно новый вид бизнеса, который превосходит и переопределяет все традиционные категории. Однако если резюмировать бизнес-модель Google, то компания окажется не столь уж таинственной, как казалось. Google делает деньги вполне непосредственным образом: компания выступает посредником при продаже объявлений через электронные медиа. Более чем 99% продаж поступают от выплат рекламодателей за использование сети при размещении сообщений в интернете.

Большая часть успеха Google и его прибыли может быть сведена к трем инновациям. Первая: блестяще организованный внутренний процесс информационного обмена. Вторая: копирование как творческий процесс. Третья: прорыв в проектировании компьютерных систем. Фундаментальная идея компании озарила Пейджа и Брина в начале 1996 года - когда они

поняли, что существующие поисковые машины ущербны. Ранжируя результаты поиска по ключевому

слову, традиционные поисковые машины обращали внимание в основном на содержание страницы - учитывая, например, сколько раз слово упоминается на странице. Основатели Google поняли, что релевантность страницы будет оценена более точно, если при оценке будет учтено количество и качество других страниц, на которые даются ссылки. Они догадались, что ссылки - это Web-версия голосования: поставь ее наверх, и ты получишь ясную картину важности и ценности сайта.

Эти три принципа сами по себе - выдающиеся, но важно помнить, что они стали основой той «видимой части айсберга» инноваций, которая сейчас и является поводом для похвал, так щедро изливаемых на Google. Эта часть айсберга похожа на трезубец. Первый его зубец - кадровая политика. В Google понимают, что инновации требуют больших человеческих ресурсов, и потому компания ведет агрессивный найм талантливых IT-голов, равному которому пока не видели в Силиконовой Долине. Причем эти IT-голови Google щедро одаривает не только хлебом насущным, но и игрушками и забавами, бесплатным автобусом и другими благами. Второй зубец - свобода: сотрудники, занимающиеся развитием продуктов, объединены в небольшие команды, им предоставляется достаточно свободы в распределении времени и денег.

Развивая эту практику, родоначальником которой была известная компания 3M, Google позволяет разработчикам посвящать 20% рабочего времени «игрушкам» - проектам, которые слабо контролируются со стороны компании. Третий зубец - аналитика: компания с одинаковым рвением анализирует и работу собственных сотрудников, и поведенческие модели потребителей предлагаемых ею сервисов. Исполнительный директор Google Эрик Шмидт говорит, что его цель - измерять эффективность для систематизации любой области деятельности компании.

Прежде всего, Google учит нас на своих ошибках и успехах, что умные компании - которые не только постоянно инновационны, но и прибыльны - обладают тремя качествами. Они нанимают талантливых людей и предоставляют пространство для творчества. Они тщательно отслеживают прогресс и результаты, а также быстро регулируют возникающие проблемы. И они остаются дисциплинированными в процессе работы и в своих тратах,

помня правило «сделать больше прямо сейчас». Конечно, это не радикально преобразенный взгляд на истины бизнеса, а скорее их подтверждение.

## Заключение

Организационная культура определяется как набор важных предположений, принимаемых членами компании. Хотя носителями организационной культуры являются люди, она представляет собой некую самостоятельную сущность, и ее параметры не совпадают с индивидуальной культурой отдельных членов компании. Организационная культура подвержена изменениям. Обычно, она изменяется постоянно, на протяжении всей жизни организации, под воздействием как внешней среды, так и внутренней.

Разработка новых концепций долгосрочного развития предприятий имеет для идущих в стране преобразований огромное практическое значение. Конечно, реальное формирование эффективной организационной культуры на российских предприятиях - вопрос будущего. Но беспрецедентный динамизм современной эпохи требует от компаний выбора новых ориентиров стратегического развития.

Любое российское предприятие, стремящееся идти в ногу со временем, не может не иметь в качестве одного из таких ориентиров формирования эффективной организационной культуры, дающей каждому работнику возможность самоутвердиться, осознать значимость своей личности

Поскольку культура становится определяющим фактором достижения долгосрочной эффективности организаций, необходимо, чтобы люди, на которых возлагается изучение или управление организационной культуры, умели определять ее ключевые измерения, были в состоянии разрабатывать стратегию изменения культуры и могли приступить к реализации самого процесса изменений.

Необходимо подчеркнуть, что в подавляющем большинстве организаций преобладает какой-то один тип культуры или делается акцент на нескольких из четырех известных типов - опекунской, предпринимательской, бюрократической или праксиологической. Конкретные типы складываются в результате аккумуляции тех ценностей, допущении, приоритетов, которые становятся доминантными по мере того, как организация принимает вызовы внешней среды и настраивает себя на изменения.

Конечно, изменение культуры - дело трудное, требующее больших временных усилий. Постепенно приходится обращать внимание почти на все стороны жизни организации, которые поддерживают ее существование и создают уверенность в ее соответствии предпочтительной культуре. Для успеха в деле трансформации культуры могут потребоваться изменения в

структуре (архитектуре организации), символах (образах, которые подкрепляют культуру), системах (производственных, системах оценок, отбора, качества и т.д.), штате (подборе кадров и совершенствовании человеческих ресурсов), стратегии (поведенческих проявлениях видения организации), стиле лидерства (подходах и примерах, насаждаемых высшим руководством) и профессионализме менеджеров (в аспектах компетентности лиц, реализующих процесс изменений). Достижение соответствия между этими факторами является важной составляющей успешного изменения культуры.

Важно гарантировать уверенность в том, что организация с самого начала понимает характер своей нынешней культуры и отдает себе отчет, почему необходимо что-то менять. В стремлении меняться в лучшую сторону можно допустить ошибку. Не желая тратить время на формирование

разделяемой всеми сотрудниками общей точки зрения на то, что они собой представляют и к чему следует идти, не добиваясь консенсуса в понимании смысла изменений и того, что они означают для организации.

Так же хотелось бы отметить, что изменение личного поведения, повышая уровень компетентности менеджеров в управленческой деятельности, помогая им становиться более эффективными в сфере становления будущей предпочтительной культуры организации, способствует более полному изменению культуры.

Таким образом, для компании Google можно сделать несколько выводов:

1. Все сотрудники считают, что в их компании есть организационная культура, это главное, ведь так они на подсознательном уровне согласны принимать нормы и правила, традиции и обычаи организации.
2. Для них, как для молодой компании, в которой работают в основном молодые люди необходимо развивать организационную культуру, ведь она влияет на имидж и репутацию фирмы, что очень важно для эффективной работы компании.
3. Следует проводить различные мероприятия и тренинги по укреплению корпоративного духа.

Исходя из результатов данного исследования, мы видим, что развитие организационной культуры влияет на эффективность работы компании. Хорошая организационная культура помогает фирме выжить в различных условиях и добиться успеха.

## Список используемой литературы

1. Грошев И.В., Емельянов П.В, Юрьев В.М. Организационная культура: - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. - 288 с.
2. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. -- 670 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учеб. - 3-е изд., перер. и доп. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
4. Дафт Р.Я. Менеджмент: Учеб. пос.- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2009. - 800 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство, / Пер. с англ./ Под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. - 336 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2001. - 352 с.
7. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент № 7, 2008 - с. 67-77.
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под ред. И. В. Андреевой. - СПб, 2007.