

## **ВЗАИМОСВЯЗЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И КУЛЬТУРЫ НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Балаян Карен Юрьевич, студент, обучающийся на очной форме обучения по направлению «менеджмент организации» кафедры экономики и управления Краснодарского Филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Краснодар

Шария Шорена Георгиевна, студентка, обучающаяся на очной форме обучения по направлению «менеджмент организации» кафедры экономики и управления Краснодарского Филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Краснодар

Аннотация: Цель данной статьи состоит в том, чтобы объяснить механизм взаимного влияния организационной культуры и структуры, а также реализовать указанную взаимосвязь путем разработки гипотез о совместимости конкретных типов организационной культуры и конкретных моделей организационной структуры.

Ключевые слова: организационная культура, организационная структура, взаимодействие, организация.

## **THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND CULTURE IN A MODERN ENTERPRISE**

Balayan Karen, a full-time student studying in the direction of "Organization management" of the Department of Economics and Management of the Krasnodar Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Krasnodar

Sharia Shorena Georgievna, a full-time student studying in the direction of "Organization management" of the Department of Economics and Management of the Krasnodar Branch of Plekhanov Russian University of Economics, Krasnodar

Abstract: The purpose of this article is to explain the mechanism of mutual influence of organizational culture and structure, as well as to realize this relationship by developing hypotheses about the compatibility of specific types of organizational culture and specific models of organizational structure.

Keywords: organizational culture, organizational structure, interaction, organization.

Организационная культура является неотъемлемым фактором организационного поведения, поскольку она определяет поведение людей в организации, действуя изнутри и определяя предположения, ценности, нормы и установки, в соответствии с которыми члены организации руководствуются в повседневных действиях в организации.

С другой стороны, организационная структура является внешним фактором, который влияет на поведение людей извне, через формальные ограничения, установленные разделением труда, распределением полномочий, группировкой подразделений и координацией. Следовательно, поведение человека в организации является результатом воздействия ее культуры и структуры, а также влияния других факторов. Поэтому изучение взаимного влияния организационной культуры и структуры важно для всестороннего понимания поведения членов организации [1].

Рациональность организационной структуры обеспечивается ее дифференциацией и интеграцией индивидуальной и коллективной деятельности членов организации. Дифференциация управленческой деятельности определяет, кто и что решает, и приводит к определенному уровню централизации или децентрализации полномочий внутри организации. Интеграция реализуется в группировании и координации подразделений.

Презумпция соответствия является основополагающей для концепции организационной структуры. Она предполагает, что согласованность или гармония как аспекты организационной структуры приводят к повышению эффективности организации. Для того чтобы организация была успешной, она должна обеспечить взаимную согласованность измерений своих собственных организационных структур. Наиболее известная классификация моделей организационной структуры как конфигураций структурных измерений была предложена Минцбергом, и она будет использована в этой статье [2].

Модели организационной структуры, как особая конфигурация структурных измерений, направляют и формируют способ, которым члены организации выполняют свои задачи в ходе достижения целей организации. В разных организационных моделях члены организации принимают решения, предпринимают действия и взаимодействуют в рамках функционирования организации совершенно по-разному. Таким образом, можно предположить, что модель организационной структуры влияет на организационную культуру.

Основываясь на понимании организационной культуры и структуры, причинно-следственная связь между ними, или, скорее, их взаимное влияние, может быть постулирована как разумная презумпция. Можно также предположить, что совместимость организационной культуры и структуры окажет положительное влияние на производительность организации.

Соответственно, организационная культура создает систему отсчета, в которой проектируется организационная структура. Следовательно, модель организационной структуры, сформированная в организации, должна соответствовать доминирующим культурным представлениям, ценностям и нормам [3].

Если, например, в организационной культуре преобладает предположение о неравном распределении власти и необходимости сосредоточения власти наверху, то весьма вероятно, что возникнет централизованная организационная структура. Если организационная культура навязывает сотрудникам и менеджерам концепцию организации как машины, которая сводит к минимуму неопределенности в ее функционировании, то организационная структура, скорее всего, окажется высоко формализованной и имеющей функциональную отделяемость.

Характер их взаимного воздействия может быть двояким – положительным и отрицательным, в зависимости от совместимости новой модели организационной структуры и существующей организационной культуры. Когда новая организационная структура и существующая

организационная культура совместимы, организационная культура влияет на реализацию выбранной организационной структуры посредством процесса ее легитимизации. Каждая организационная структура определяет поведение сотрудников в их повседневной работе. Она определяет методы выполнения сотрудниками задач, манеру их взаимодействия с другими людьми и то, как они принимают решения.

Если выбранная организационная структура несовместима с существующей организационной культурой, она не будет легитимной в глазах ее членов. В этом случае необходимо изменить либо культуру, либо структуру, в зависимости от способа разрешения состояния когнитивного диссонанса.

Если новая организационная структура предписывает сотрудникам вести себя в своей повседневной работе таким образом, который несовместим с существующими культурными ценностями и нормами, которые они уважают, внедрение новой организационной структуры вызовет состояние так называемого когнитивного диссонанса среди сотрудников. Следовательно, члены организации будут стремиться выйти из этого состояния как можно скорее. Это можно сделать двумя способами. Во-первых, они могут строго следовать ценностям и нормам, определенным существующей культурой, и вернуться к своему прежнему поведению, которое соответствует этим ценностям.

Во-вторых, если по какой-либо причине для них невозможно вернуться к предыдущей модели поведения, члены организации изменят свои ценности и нормы ради последующей рационализации и легитимизации своего нового поведения.

Таким образом, организационная культура фактически делегитимизирует организационную структуру, т. е. делает ее бесполезной, неправильной или неэффективной в глазах членов организации. Затем организационная культура становится непреодолимым барьером для внедрения выбранной организационной структуры. Новая организационная

структура применяется только формально и не имеет никаких последствий [4].

Также возможно по-прежнему внедрять новую организационную структуру, но только частично или в измененной форме, которая обеспечивает соответствие существующим культурным ценностям. Другой способ решения состояния когнитивного диссонанса заключается в том, чтобы преобладала организационная структура и изменялась организационная культура.

Если новая организационная структура подразумевает поведение членов организации, соответствующее существующим культурным ценностям, то организационная структура окажет положительное влияние на существующую организационную культуру: она укрепит ее ценности и будет делать это посредством процесса институционализации. Каждая организационная структура побуждает членов организации к определенному поведению в отношении задач, которые они выполняют ежедневно, и того, как они их выполняют.

Однако такое поведение членов организации имеет определенные символические и когнитивные последствия. Члены Организации неизбежно принимают и включают в свои схемы интерпретации предположения, ценности и нормы, которые оправдывают их поведение. В то же время они принимают существующие ценности и создают новые символы этих ценностей, чтобы публично продемонстрировать это принятие.

Радикально и постоянно изменяя модель организационной структуры, руководство организации заставляет сотрудников вести себя в течение определенного периода времени таким образом, который не совместим с доминирующими культурными представлениями, ценностями и нормами.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

1. Лобарева, Н. В. Теория организации и организационное проектирование : учебное пособие / Н. В. Лобарева. — Москва : РТУ МИРЭА, 2020. — 107 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. —

URL: <https://e.lanbook.com/book/163924> (дата обращения: 19.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Мурахтанова, Н. М. Организационное проектирование производственных систем : учебник / Н. М. Мурахтанова, Е. М. Шевлякова, Н. В. Александрова. — Тольятти : ТГУ, 2013. — 290 с. — ISBN 978-5-8259-0749-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/139796> (дата обращения: 19.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Организационное проектирование инноваций : учебное пособие / А. С. Сазонова, Л. Б. Филиппова, Е. Э. Аверченкова [и др.]. — Москва : ФЛИНТА, 2019. — 120 с. — ISBN 978-5-9765-4218-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/125520> (дата обращения: 19.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Шепелева, Л. А. Организационное проектирование : учебно-методическое пособие / Л. А. Шепелева. — Кызыл : ТувГУ, 2019. — 92 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156246> (дата обращения: 19.11.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.