

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

И. П. Беликова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Учебное пособие



Ирина Беликова

**Организационная
культура. Учебное пособие**

«АГРУС»

2013

УДК 65 (07)
ББК 65.290-2я73

Беликова И. П.

Организационная культура. Учебное пособие / И. П. Беликова —
«АГРУС», 2013

[В краткой и доступной форме освещены все основные вопросы, предусмотренные государственным стандартом и учебной программой по дисциплине «Организационная культура». Позволит быстро получить основные знания по предмету, а также качественно подготовиться к контрольным точкам и зачету. Составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования и предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению бакалавриата 080200.62 – «Менеджмент».](#)

УДК 65 (07)
ББК 65.290-2я73

© Беликова И. П., 2013
© АГРУС, 2013

Содержание

Введение	6
1. Понятие и сущность организационной культуры	7
2. Характеристики культуры организации	10
3. Задачи и функции организационной культуры	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Ирина Беликова
Организационная
культура. Учебное пособие

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет, 2013

Введение

Дисциплина «Организационная культура» играет особую роль при подготовке специалистов, деятельность которых связана с проблематикой развития и эффективного управления человеческими ресурсами современной организации. Это определяется тем, что в рыночной экономике организационная культура является одним из важнейших факторов, способствующих повышению эффективности работы компании, а следовательно, и повышению ее конкурентоспособности.

В связи с этим специалисты в области управления человеческими ресурсами должны обладать компетенциями, позволяющими им формулировать и определять миссию организации, решать вопросы диагностики и развития организационной культуры компании, использования актуальных методик подбора персонала в соответствии с типом организационной культуры, применять эту информацию при разработке и совершенствовании стратегии управления человеческими ресурсами.

Управление деятельностью людей требует исключительно высокого искусства, широкого арсенала приемов и методов, управленческих и предпринимательских навыков. При этом все аспекты организационной культуры должны стать постоянной, повседневной заботой руководителя, который отвечает за создание в коллективе рабочей атмосферы и чувства уверенности в завтрашнем дне. Но чтобы создать в коллективе подобный климат, руководитель сам должен обладать соответствующими знаниями.

Чтобы студенты понимали назначение организационной культуры и стоящие перед ней задачи, они должны знать основные теории и модели, описывающие организационную культуру.

В связи с этим материалы учебного пособия будут способствовать овладению основными организационными и методическими приемами успешного управления организационной культурой.

1. Понятие и сущность организационной культуры

Каждый человек в течение своей жизни, так или иначе, связан с организациями, в рамках которых осуществляется человеческая деятельность.

Организация представляет собой совокупность людей, групп объединенных общей целью, составляющих определённую структуру, локализованную в определённом пространственно-временном промежутке и обладающая необходимыми ресурсами для осуществления деятельности.

Рассматривая организацию как объект управления, необходимо отметить многообразие её целей и задач, сложность внешних и внутренних связей. В совместной деятельности, во взаимоотношениях, члены организации придерживаются определённых принципов, представлений, руководствуются какими-то ценностями, убеждениями, интересами, совершают определённые совместные действия. В этом смысле любая организация представляет собой культурное пространство, которое играет очень важную роль в регулировании поведения людей, характера жизнедеятельности организации. Культура и поведение взаимно воздействуют друг на друга, но культура влияет не только на то, что люди делают, но и также на то, как они это делают. Исследователи проблем организационного развития говорят о том, что организационная культура в настоящее время является важнейшим условием качественного труда персонала.

В настоящее время все больше руководителей готовы целенаправленно заниматься совершенствованием и поддержанием организационной культуры, формулировать, выделять и провозглашать важнейшие принципы, ценности, установки жизнедеятельности организации, поведенческие нормы, отношения к организации и сотрудникам, которых бы придерживалось большинство членов коллектива.

Культура оказывает всепроникающее воздействие на деятельность организации. Организационная культура – сегодня популярная и актуальная тема. Целенаправленное формирование организационной культуры может позволить:

- ◆ эффективно использовать человеческие ресурсы компании для реализации ее стратегии;
- ◆ повысить уровень управляемости компанией;
- ◆ усилить сплоченность команды;
- ◆ использовать как стратегический мотивирующий фактор, направляющий сотрудников на достижение целей компании.

Современные предприятия рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий сориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Организационная культура представляет собой один из механизмов согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми сотрудниками.

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.

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.

Необходимо отметить, что если классическая теория менеджмента под термином «организация» понимает прежде всего деловую организацию (корпорацию), то и применительно к сфере бизнеса организационная культура получила свое второе название – «корпоративная культура». То есть понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» совпадают.

Таким образом, **организационная (корпоративная) культура** – это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, убеждений, верований, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности. Организационная культура выражает уровень социальной интегрированности и профессиональной зрелости трудового коллектива в процессе достижения целей организации. Как отмечает В. А. Спивак, организационная культура – «это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем и кем мы имеем дело на работе».

Чем отличается культура организации от культуры общества:

1. Небольшой, по сравнению с культурой общества, срок существования организационной культуры, что определяет большую динамичность процессов культуuroобразования, меньшую регулирующую силу и значимость ценностей;

2. Организационная культура возникает в трудовых коллективах, регулирует отношения, возникающие в процессе достижения целей организации и ее сотрудников;

3. Усвоение организационной культуры происходит не с рождения и не с «чистого листа», поэтому велико влияние национальной, религиозной, профессиональной и т. д. культур, и больше, чем в культуре общества, возможна критическая переработка и воздействие культуры личности на организационную культуру; больше усилий необходимо приложить, чтобы личности, входящие в организацию, действовали в соответствии с ее культурой;

4. На организационную культуру сильное влияние оказывает характер деятельности той организации, в которой она складывается;

5. Небольшой размер общности, в которой она возникает, позволяет управлять ею, и на этом уровне больше всего проявляется влияние лидера на содержание и особенности культуры организации;

6. Сотрудники организации приходят в организацию для достижения целей, прежде всего материального плана, что также накладывает отпечаток на содержание организационной культуры и отношения внутри коллектива и с внешней средой.

Организационная культура не может быть сконструирована и внедрена. Она не может быть даже заимствована. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения, как правило, бывает безуспешной. Каждый коллектив уникален. Большое значение имеет история становления предприятия, формирования самого коллектива и сложившиеся традиции.

Сила воздействия организационной культуры на функционирование организации определяется совместимостью членов организации, интенсивностью, стабильностью и продолжительностью их взаимодействия, отсутствием текучести кадров, наличием совместного опыта работы. Система ценностей, принятая в организации, оказывает воздействие:

- ◆ на установку четких ориентиров для принятия решений;
- ◆ на создание атмосферы доверия;
- ◆ на определение приоритетов в работе;
- ◆ на повышение квалификации работников;
- ◆ на пресечение интриг;
- ◆ на определение политики в области подбора кадров.

Успешно работающие фирмы имеют четко определенную систему ценностей, которая находит отражение в их стратегии, политике и принимаемых решениях.

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.

Интересы эффективной организации требуют, чтобы культура организации, ее стратегия, окружение (внешняя среда) и технология (внутренняя среда) были приведены в соответствие.

2. Характеристики культуры организации

Успех предприятия возникает в результате взаимодействия всех сотрудников, преследующих общие цели, которые должны быть реальны, пониматься каждым сотрудником и отражать основной характер предприятия. Учреждение, которое не будет отличаться от многих других, подобных ему, сразу же запрограммировано на неудачу, провал и банкротство. Годами нам твердят об организованной работе, отождествляя ее с работой организации, но работает не организация, а люди – персонал фирмы. Именно человеческий фактор, то есть хорошо развитая организационная культура и корпоративный дух, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

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. Компания может иметь уже сложившуюся организационную культуру, в этом случае перед ней стоит задача сохранения и поддержания культуры, либо задача ее изменения. Компания также может находиться на стадии формирования организационной культуры, в этом случае она должна следить за тем, чтобы этот процесс не вышел из – под контроля.

Культуре обучаются. Начиная работать в компании, каждый сотрудник познает и принимает определенные культурные ценности и правила поведения, свойственные для конкретной организации. Обучение может представлять спланированное мероприятие, когда руководитель рассказывает новому сотруднику об особенностях организационной культуры в данной организации, а может происходить само собой в процессе адаптации и взаимодействия с трудовым коллективом.

Культуру и воспринимают, и отдают. Люди создают культуру своими действиями, своим поведением, и эта культура, в свою очередь, определяет их поведение в будущем. Как правило, культура обладает высокой сопротивляемостью различным изменениям.

Культура частично подсознательна. Это объясняется тем фактом, что некоторые верования отдельных лиц в организации могут существовать на подсознательном уровне, так как:

- сознательные убеждения и лежащие в их основе принципы становятся настолько обычными, что принимаются как должное и со временем становятся нормой;
- члены организации подсознательно воспринимают и обрабатывают информацию, которая оказывает влияние на их образ мышления.

Культура представляет собой общепринятые подходы и ценности. Как правило, сотрудники в конкретной организации принимают общий тип мышления и поведения, даже если они разделены географически или функционально. Это достигается при помощи общего обучения, общей истории и опыта.

Культура разнородна. Большинство организаций характеризуются субкультурами, которые складываются вокруг различных ролей, функций и уровней. В большинстве организаций можно выделить исполнительную культуру с общими целями и убеждениями в отношении стратегии организации, культуру управления, сосредоточенную на управлении и снабжении ресурсами, и культуру сотрудников, сосредоточенную на производстве продукции. Необходимо отметить, что субкультуры могут оказывать на деятельность организации как положительное (формируют ощущение общего предназначения и единства), так и отрицательное воздействие (если являются причинами конфликтов).

Язык описания организационной культуры:

- стабильная / нестабильная;

- позитивная / негативная;
- проявленная / непроявленная;
- культура «верхов» / культура «низов»;
- единая / состоящая из множества субкультур;
- личностно-ориентированная/ функционально-ориентированная.

Организационная культура обладает рядом особенностей, которые необходимо учитывать при ее анализе.

1. Организационная культура выражает не только отношения между членами трудового коллектива, но и комплекс взглядов о назначении организации в целом. Если концентрировать внимание только на отношениях людей, можно потерять из поля зрения цели, характер продукции, состояние рынка и многое другое, что определяет эффективность функционирования организации.

2. Организационная культура – понятие достаточно емкое. В рамках не определены климат, ценности, стиль взаимоотношений. Невозможно определить, какую культуру организации сформировать, не выяснив, какие ценности и философия требуются для данной организации.

3. Организационная культура складывается годами и сама в значительной степени определяет характерный для организации стиль управления.

4. Культуру организации нельзя оценивать как сильную или слабую и в соответствии с этим пытаться ее изменить. Слабая культура, равно как и сильная, может быть эффективной в одном отношении и неэффективной в другом – все зависит от конкретных условий.

3. Задачи и функции организационной культуры

Организационная культура помогает работнику разобраться в следующих вопросах:

- что представляет собой организация;
- какова её экономическая и социальная роль в обществе;
- какую позицию она занимает относительно конкурентов;
- какие обязательства имеет организация перед потребителями.

Задачи организационной культуры:

- содействие сплочённости коллектива;
- отождествление коллективных и индивидуальных интересов;
- мобилизация энергии членов трудового коллектива для достижения поставленных перед ним целей.

Организационная культура как характеристика организации выполняет следующие функции:

- 1) Развивает чувство общности всех членов организации;
- 2) Формирует определенный имидж организации, отличающий ее от ряда других организаций;
- 3) Усиливает вовлеченность сотрудников в работу организации;
- 4) Создает формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения конкретной организации;
- 5) Обеспечивает социальную стабильность в организации и сплачивает людей.

Главная функция организационной культуры – формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

Указанные функции организационной культуры глубоко диалектичны: с одной стороны, они позволяют организациям выжить в условиях изменчивости внешней среды, с другой – своеобразный консерватизм может привести к ее гибели.

Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой, приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от ее типа, целей, этапа развития. В связи вышесказанным можно выделить следующие функции:

1. *Познавательная* – позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу, желание осознать свое предназначение в коллективе;

2. *Ценностно-образующая* – заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир;

3. *Коммуникационная* – через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.