

И. Ю. Руденко

# Организационная культура.

## Шпаргалка



И. Ю. Руденко

**Организационная  
культура. Шпаргалка**

«Научная книга»

2009

**Руденко И. Ю.**

Организационная культура. Шпаргалка / И. Ю. Руденко —  
«Научная книга», 2009

Организационная культура. Шпаргалка

© Руденко И. Ю., 2009

© Научная книга, 2009

## Содержание

1. Концепция организационной культуры	6
2. Понятие и структура организационной культуры	7
3. Содержание организационной культуры	8
4. Развитие организационной культуры	9
5. Формирование организационной культуры	10
6. Проблемы внешней адаптации и выживание сотрудников организации	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **И. Ю. Руденко**

## **Организационная культура. Шпаргалка**

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

## 1. Концепция организационной культуры

Существуют две основные концепции организационной культуры: **феноменологическая и рационально-прагматическая**.

Сторонниками феноменологической концепции являются Б. Хайнингс, К. Вейк, А. Петтигрю, В. С. Дудченко и т. д.

Основным направлением названной концепции является исследование поведения малой организационной группы, которой присущи контактность и динамичность. Исследованию подлежат также отдельные члены организации, способные выбрать особую направленность деятельности.

**Согласно феноменологической концепции**, основным недостатком системных моделей является то, что любая организационная структура рассматривается в качестве целой организации, которой присущи собственные методы выживания и свои цели.

Феноменологическая концепция предполагает применение системного подхода и построение системных моделей. В соответствии с данным подходом, в рамках рассматриваемой концепции человек является носителем определенного поведения, характерного конкретно ему. В данном случае не учитывается роль человека как строителя культуры.

Согласно феноменологической концепции, организация является некоторым вторичным образованием, которое формируется искусственным путем в результате установления делового общения. Исследованию здесь подвергается не деятельность конкретного человека или группы лиц, а вся деятельность людей в целом.

Для феноменологической концепции характерен полный отказ от исследования поведения отдельных людей внутри организации. Так, организация рассматривается в качестве результата, подвергаемого изменению в ходе делового общения и деятельности всех субъектов.

**Согласно рационально-прагматической концепции** организационной культуры, порядок развития организации определяется исходя из ее прошлого опыта. Поведение работников регулируется принятыми в ней ценностями и представлениями, которые складывались в процессе эволюции организации.

Особая роль в складывании организационной культуры, ее развитии и изменении принадлежит руководству организации, которое является контролирующим органом.

Основоположником рационалистической концепции организационной культуры является Э. Шейн, который характеризует саму организационную культуру как особый паттерн – совокупных основных представлений, принимаемых работниками организации, с целью решения проблем адаптации и внутренней интеграции. В результате решения данных проблем происходит становление организационной культуры.

Все этапы складывания организационной культуры совпадают с этапами развития самой организации или группы, так как взгляды, цели и мысли людей формируются исходя из уже имеющегося опыта, процесса их обучения, что лежит в основе формирования культуры.

## 2. Понятие и структура организационной культуры

**Организационная культура** – это совокупность преобладающих моральных норм и ценностей, которые были приняты всеми людьми, входящими в определенную организацию, за образцы поведения либо определенные ритуалы и традиции. Совокупность принятых ценностей реализуется посредством деятельности лидеров названных организаций.

**Структура организационной культуры**, по предложению Р. Морана и Ф. Харриса, заключается в 10 основных положениях.

**1. Понимание человеком самого себя и определение своего места в конкретной организации.** Культура одной организации принимает работника, другая организация не принимает и отвергает его. Одни люди для достижения своих целей используют сотрудничество, другие – черты своего индивидуализма.

**2. Система выбора человеком коммуникации и особого языка общения в определенной организации.** Выбор человеком устной или письменной невербальной коммуникации в определенной организации как основной формы общения изменяется под воздействием смены людей в данной группе, а также посредством изменения функциональной, отраслевой либо территориальной принадлежности группы.

**3. Способ преподнесения человеком себя путем выбора одежды, макияжа, причёски и т. д.** Человек, приходящий в новую организацию, всегда оценивается другими людьми по внешнему виду.

**4. Гастрономические предпочтения человека.** В организации должны быть предусмотрены места для принятия людьми пищи. Если их нет, тогда работникам должны выплачиваться определенные дотации на питание. Руководством организации определяется время и продолжительность питания работников.

**5. Отношение человека ко времени.** Человек, вступая в организацию, должен соблюдать временной распорядок.

**6. Устанавливаемые в организации отношения между людьми.** Взаимоотношения между людьми могут устанавливаться в зависимости от интеллекта, знаний, принадлежности к религии и т. п.

**7. Выбор человеком определенных ценностей.** Человек самостоятельно делает выбор определенной модели поведения.

**8. Вера человека в ценности, устанавливаемые в организации, либо расположение к определенному кругу людей.** Например, человек верит в справедливость руководства организации и т. п.

**9. Процесс самообразования и поэтапного развития человека.** В какой степени человек выполняет свою работу (осознанно или бездумно), на какие факторы полагается при выполнении своей работы (собственные физические силы или интеллект).

**10. Мотивирование либо этика работника организации.** Качество выполняемой им работы, привычки в работе, соблюдение чистоты своего рабочего места.

### 3. Содержание организационной культуры

**Главенствующую роль в культуре определенной организации играют** избранные людьми **ценности**. В качестве таких ценностей выступают определенные явления, процессы и предметы, используемые для реализации определенных потребностей организации. Данные потребности также принимаются всеми членами организации.

**В качестве такого рода организационных потребностей выступают следующие :**

- 1) получение прибыли;
- 2) достижение стабильных взаимоотношений между членами организации и их клиентами;
- 3) достижение устойчивых взаимоотношений с заказчиком;
- 4) реализация избранной всеми членами организации конкретной социальной политики, способной удовлетворить все потребности членов организации.

При реализации членами организации определенных потребностей особую роль играет организационная культура. Она содержит совокупность норм и ценностей, сложившихся за определенное время и принятых всеми работниками организации.

Организационная культура основывается на совокупной системе ценностей определенной организации. Избранное человеком поведение и нормы влекут за собой складывание отношений в организации. Отношения, складывающиеся между людьми в организации, формируют организационные ценности.

Организационная культура в своем содержании имеет верхний слой организационной культуры, основывающийся на принятых людьми нормах, которые порождают основные ценности определенной организации.

Все нормы и ценности, относящиеся к содержанию организационной культуры, взаимосвязаны. Многие организации определяют свои основные ценности в качестве особого кредо.

Организационная культура, принятая в определенной организации, имеет большое влияние на результаты деятельности всех членов организационной группы. Например, если в организации имеются разногласия либо существует некоторое несоответствие организационных целей и принятых сотрудниками поведенческих норм, формируется почва для конфликтов, следствием чего будет являться кризисная ситуация.

**Организационная культура и ее содержание подвергаются постоянным изменениям:**

- 1) развитие по своему естественному пути или под влиянием на нее определенных внешних факторов;
- 2) эволюция путем прямого воздействия руководителей группы;
- 3) развитие в результате оказания влияния на нее лидерской группы, входящей в организацию и имеющей большое влияние на ее членов.

Эволюция организационной культуры и ее основного содержания является длительным процессом, требующим больших усилий, терпения и выработки определенной стратегии.



## 4. Развитие организационной культуры

Развитие уже сформированной организационной культуры необходимо. Существуют специальные методы подобного развития.

**1. Избрание руководством особого поведения.** При принятии определенной культуры и для ее закрепления руководитель, как объект подражания, должен сам ее принять и усвоить. Руководитель, поступая по установленным правилам, выступает особой и основной ролевой моделью. Работник будет следовать примеру своего руководителя.

**2. Выступление руководства для озвучивания конкретного призыва, заявления, декларации.** При наличии устоявшихся правил и норм поведения руководитель обращается к работникам, пытаясь затронуть их мысли и чувства. Так, свое выступление руководитель может начать со слов: «В нашей организации работают лучшие специалисты...». Похвала выступает как определенный стимул.

**3. Выработка руководством ответного поведения на поведение своих подчиненных в условиях экстремальной или критической ситуации.** Большое значение имеет отношение руководства к людям, совершающим ошибки в экстренной ситуации. Работник, совершающий ошибки, набирается опыта и не может быть уволен, так как он уже научен опытом. Ошибка – это обучение и, следовательно, развитие.

**4. Обучение работников организации** способствует развитию организационной культуры, так как работники, обучаясь, повышают свою квалификацию и профессиональные навыки. Обучение является инструментом, используемым для закрепления и развития отношения к делу.

**5. Применение руководством системы стимулирования.** Основной целью является поддержание признанных норм поведения работников, поощрение полученных работниками результатов. Руководитель не должен позволять себе расхождений между словом и делом. Если он стимулирует работника путем денежного поощрения, он обязан выплатить это поощрение, иначе уже установленные принципы стимулирования будут подвержены жесткой критике, что приведет к недоверию по отношению к руководству.

**6. Установление определенных критериев отбора в организацию** способствует развитию организационной культуры. Например, уровень профессионализма работника и его способность принять организационную культуру данной организации.

**7. Установление особых организационных традиций и порядков.** Любые отклонения от уже принятых порядков и традиций оказывают большое влияние на организационную культуру в целом.

**8. Применение и введение руководством особой корпоративной символики,** что способствует повышению положительного отношения работников к организации и развитию ее организационной культуры.

## 5. Формирование организационной культуры

**Формирование организационной культуры** – это выбор руководителем предприятия особой стратегии и философии управления, что является достаточно сложным процессом. При формировании новой организационной культуры многие руководители осуществляют реструктуризацию организации, которая помогает работникам правильно действовать в условиях постоянно меняющейся организационной культуры под воздействием внешних факторов.

**Реструктуризация включает в себя:**

1) **жесткие средства** – инструменты, функционирующие независимо от деятельности человека;

2) **мягкие средства** – инструменты, касающиеся лишь определенного работника. Они напрямую влияют на работника: на его интеллект, психику и деятельность.

Формирование организационной культуры представляет собой попытку руководства оказать влияние на поведение сотрудников организации, а также на психологическую и социальную атмосферу в коллективе. Формирование организационной культуры – это особая философия управления, принимаемая руководством организации.

Складывание новой организационной культуры включает в себя разработку трех **основных элементов управления**.

**Разработка и применение базовых целей.** Этот процесс включает в себя разработку особой стратегии управления и выбор основных целей, касающихся самых важных подсистем организации. Цели отражают основные виды деятельности, которые осуществляет организация, а также определяют совокупность работников, выступающих в качестве исполнителей избранных руководством видов деятельности.

**Разработка особой миссии.** Миссия выражает, чего хотело бы добиться руководство предприятия. Миссия утверждает статус предприятия, определяет отношение организации к ее внешнему окружению, отражает положения принятой внутри организации культуры.

**Разработка кодекса единого делового поведения всех сотрудников организации.** Любое отклонение от уже принятой нормы поведения может повлиять на результаты работы всех сотрудников. При формировании организационной культуры многие руководители уделяют большое внимание развитию и профессиональной подготовке подчиненных, что способствует приобщению людей к новым правилам и нормам поведения. Инструментом по созданию новой организационной культуры является применение особого управления – премирования, что предполагает продвижение по службе тех работников, которые соответствуют принятым организационным ценностям. Для более успешного формирования новой организационной культуры руководитель может осуществлять контроль, предполагающий установление критериев эффективной деятельности, корректировку поведения – создание особой системы наказания и поощрения сотрудников.

## **6. Проблемы внешней адаптации и выживание сотрудников организации**

**Внешняя адаптация и выживание сотрудников** организации представляют собой проблемы, которые возникают в связи с достижением организацией поставленных целей, при взаимодействии с другими организациями, имеющими иную организационную культуру.

Существует ряд проблем внешней адаптации и выживания персонала в организациях.

**Установление целей.** В некоторых организациях установление целей осуществляется непосредственно руководителем, в других организациях данный процесс решается при содействии работников данной организации. Во втором случае на работников организации возлагается дополнительная обязанность по достижению обозначенных целей и решению задач. В некоторых случаях работники организации могут принимать участие исключительно в выборе средств и методов, которые бы они применили для достижения своих собственных целей и решения задач. Сотрудники фирмы в обязательном порядке должны принимать участие в определении главных и второстепенных факторов для организации, в разработке путей достижения наилучших результатов, а также в поисках причин успехов либо неудач.

**Выбор стратегии и миссии** предполагает поиск руководителем определенной миссии и стратегии деятельности данной организации, поиск и выделение основных задач и целей, которые преследуются организацией.

**Поиск и разработка средств достижения целей**

## **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.