

И. Ю. Руденко

**Организационная культура.
Шпаргалка**



И. Ю. Руденко
Организационная
культура. Шпаргалка

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6184422

*И. Ю. Руденко. Организационная культура. Шпаргалка: Научная книга;
Москва; 2009*

Аннотация

Организационная культура. Шпаргалка

Содержание

1. Концепция организационной культуры	5
2. Понятие и структура организационной культуры	8
3. Содержание организационной культуры	11
4. Развитие организационной культуры	14
5. Формирование организационной культуры	17
6. Проблемы внешней адаптации и выживание сотрудников организации	20
Конец ознакомительного фрагмента.	22

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.

Основоположителем 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 функцио-

нальной, отраслевой либо территориальной принадлежности группы.

3. Способ преподнесения человеком себя путем выбора одежды, макияжа, прически и т. д. Человек, проходящий 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.