

## 10. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

### 10.1. Сущность и содержание организационной культуры

Организационная культура является основой жизненного потенциала организации и определяет то, ради чего люди становятся ее членами, как строятся отношения между ними, какие устойчивые нормы и принципы, верования и ценности в жизни и деятельности организации они разделяют. В организациях с устоявшейся организационной системой отношений культура в определенном плане отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на поведение персонала. Это определяет современный интерес менеджмента к проблеме формирования и развития организационной культуры.

*Организационная культура* трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Выделяют два основных вида организационных культур: субъективные и объективные.

*Субъективная организационная культура* исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики»: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, язык общения и лозунги. Субъективная организационная культура является основой формирования управленческой культуры, стилей руководства.

*Объективная организационная культура* – это физическое окружение, создаваемое в организации: дизайн здания, месторасположение предприятия, оборудование и мебель, цвет, удобство, кафетерий, комната приема клиентов, стоянки, автомобили.

*Содержание организационной культуры.* Существует много подходов к выделению различных элементов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру. Ф. Харрис и Р. Морган выделяют десять основных характеристик организационной культуры:

- ✓ осознание себя и своего места в организации;
- ✓ коммуникационная система и язык общения;

- ✓ внешний вид, одежда и представления себя на работе;
- ✓ питание людей, привычки и традиции в этой области;
- ✓ осознание и использование времени;
- ✓ взаимоотношения между людьми;
- ✓ ценности и нормы поведения людей;
- ✓ вера в идеалы;
- ✓ процесс развития и обучение работника;
- ✓ трудовая этика и мотивирование.

Содержание отношений организационной культуры, согласно В. Сате, влияет на направленность поведения и определяется совокупностью базовых предположений, а также связями между структурными элементами культуры и образцами поведения (рис. 38).

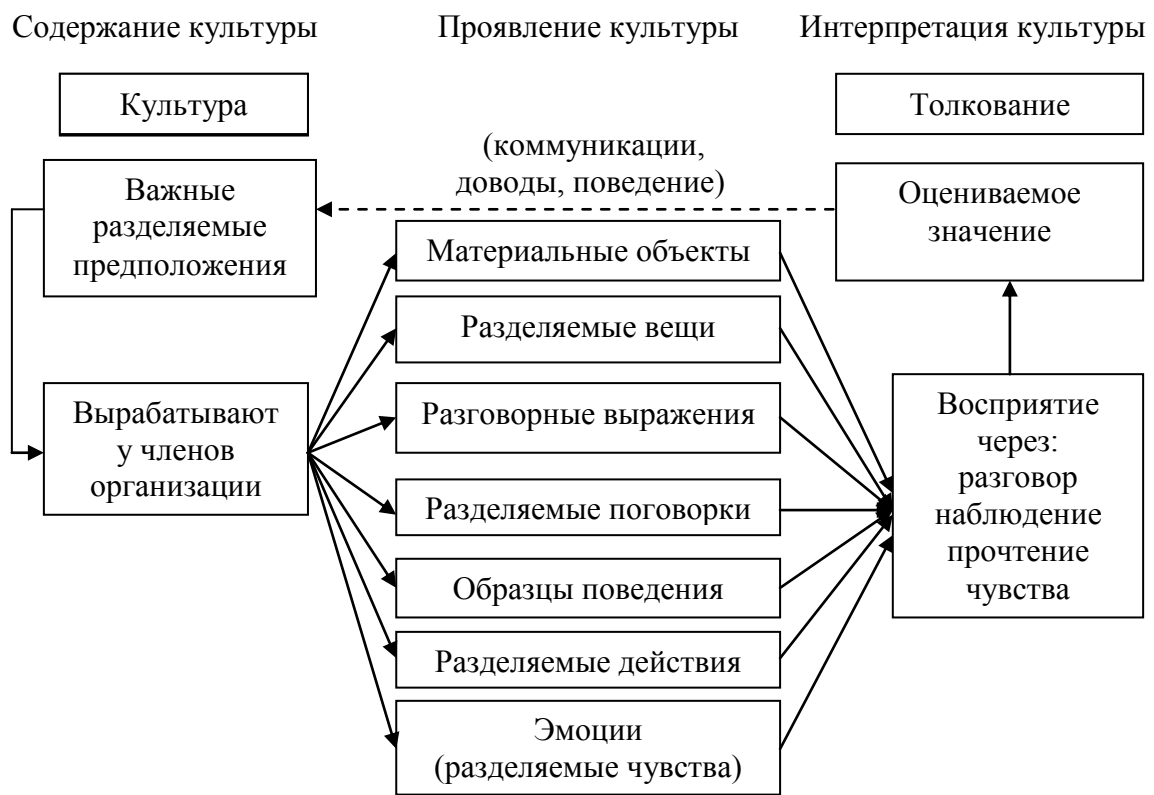


Рис. 38. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на превалирующие политику и принципы формирования моделей поведения людей в организации, разделяемые чувства работников при возникновении конфликта между разными наборами предположений о деятельности организации [8].

## 10.2. Тип организационной культуры и ее развитие

Внешняя среда организации оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это объясняется тем, что различные организации по-разному решают две основные проблемы:

1) внешней адаптации (миссия и стратегия, цели, средства достижения целей, система контроля, корректирующие меры);

2) внутренней интеграции (один общий язык и концептуальные категории, границы групп и критерии входа и выхода из групп, власть и статус, личностные отношения, награждения и наказания, идеология и религия).

Согласно Р. Акоффу, различные типы организационных культур формируются по отношению власти в организации (рис. 39).



Рис. 39. Типы организационных культур как отношения власти (по Р. Акоффу)

*Типовые примеры организационных культур:*

1. Традиционно управляемая компания с централизованной структурой управления.

2. Институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения, организации культуры).

3. Кооперативы, творческие союзы, клубы;

4. Группы и организации, управляемые «по целям» или по результатам, компании со структурой «перевернутой пирамиды» [8].

В соответствии с вышеприведенной классификацией можно выделить два противоположных типа организационной культуры: административная и предпринимательская. В процессе развития организация, как правило, постепенно переходят от административной к предпринимательской культуре, ориентированной на использование человеческого потенциала и обеспечение высокой адаптивности к внешним факторам. Этот переход требует изменения системы ценностей руководителей и возможен с приходом новой команды менеджеров, способных реформировать систему взаимодействия сотрудников.

Административная культура характерна для организаций с преобладающим авторитарным стилем руководства и административно-командными методами управления, предпринимательская – демократическим стилем руководства, экономическими и социально-психологическими методами стимулирования персонала. Характеристика данных организационных культур приведена в табл. 4.

Таблица 4

**Характеристика организационных культур**

Организационные переменные	Административная культура	Предпринимательская культура
1. Система контроля	Извне (руководитель)	Изнутри (работник)
2. Собственность	Собственник процесса	Собственник имущества
3. Возможности	Ждет момента	Ведет поиск
4. Решение проблем	Рационально-логическое	Интуитивное
1. Передача полномочий	Централизация	Децентрализация
2. Организационная структура	Иерархическая	Сетевая
3. Отношение субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»
4. Организационный фокус	На организацию	На человека
9. Производственная стратегия	Снижение стоимости	Дифференциация производства
10. Главные цели	Производительность	Эффективность
11. Подход к управлению	Системный	Ситуационный
12. Работа проектируется с позиций	Интеграции	Автономии
13. Выполнение работы	По правилам	Творческое
14. Проводимые изменения	Модификация	Радикальные
15. Основополагающий курс действий	Делать дело правильно	Делать правильное дело

Административная и предпринимательская культуры – это диаметрально противоположные подходы, ориентированные на различные системы ценностей и технологии менеджмента. Изменение (развитие) организационной культуры связано с большими трудностями и происходит в организации очень медленно. Возможность кардинального изменения (переход от административной к предпринимательской культуре) возникает при наличии серьезных проблем (угроза банкротства), стимулирующих приход новых менеджеров, обновление системы ценностей, норм поведения и отношений [17].

### **10.3. Влияние культуры на эффективность организации**

В современных условиях организационная культура является своеобразным связующим звеном между различными структурными подразделениями, уровнями управления и индивидами в организации. Выбор определенного вида и типа культуры оказывает значительное влияние на эффективность взаимодействия людей и достижения успешного конечного результата деятельности, а также повышение степени удовлетворенности трудом со стороны самих работников.

*Модель Сате* рассматривает влияние культуры на организационную эффективность через семь процессов:

- ✓ кооперация между работниками и подразделениями организации (индивидуальная и групповая работа);
- ✓ принятие решений (минимум разногласия, компромиссы);
- ✓ ведение контроля (административный – формальный авторитет, плановый – ориентация на цену);
- ✓ коммуникации (в одних организациях ценится открытость, неформальность в коммуникациях, в других – наоборот);
- ✓ посвященность организации (отождествление себя с организацией, стремление помочь организации);
- ✓ восприятие организационной среды (клиент всегда прав);
- ✓ оправдание своего поведения (неудача – урок на будущее).

*Модель Питерса – Уотермана* представляет набор ценностей организационной культуры, обеспечивающей успех компаний:

- ✓ вера в действия (принятие рискованных решений);
- ✓ тесная связь с потребителем;
- ✓ поощрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- ✓ знание того, чем управляешь (личные контакты);
- ✓ не заниматься тем, чего не знаешь;

- ✓ простая структура и немногочисленный штат управления;
- ✓ одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации (жесткость – тесная связь работников через понимание ценностей организации; гибкость – минимум вмешательства руководства).

*Модель Парсонса* определяет связь между культурой и результатами деятельности организации через функции, которые позволяют ей выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL:

- ✓ адаптация;
- ✓ достижение целей;
- ✓ интеграция;
- ✓ легитимность.

Организационная культура будет определять успех организации, если разделяемые в организации ценности помогают ей своевременно адаптироваться и достигать целей, интегрировать свои части в единое целое и добиться признания людьми или другим организациями.

*Модель конкурирующих ценностей Квина – Порбаха* имеет трехмерное построение:

1) интеграция – дифференциация – направленность в сторону контроля или в сторону гибкости;

2) внутренний фокус – внешний допуск – решение проблем в организации или укрепление положения во внешней среде;

3) средства / инструменты – результаты / показатели – концентрация внимания на процессы (планирования, установление целей и др.) или на конечные результаты (выработка, эффективность).

Управление организационной культурой может осуществляться двумя способами. Первый способ предполагает реализацию видения высшего руководства, которое должно вызывать энтузиазм у большинства сотрудников организации. Второй способ осуществляется с нижних уровней управления. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации и решению проблем. Изменение культуры – это достаточно сложный и длительный процесс, предусматривающий постоянную социализацию новых членов организации и правильное планирование этой работы [8].

При управлении культурой необходимо использовать системный метод, учитывающий влияние семьи, образования, экономики, политики, здоровья, религии и других факторов на выбор подхода.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Абчук, А. В. Албука менеджмента / А. В. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 1998. – 272 с.
2. Андреев, А. Ф. Основы менеджмента / А. Ф. Андреев [и др.]. – М.: Юрайт, 1999. – 295 с.
3. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
4. Беляцкий, Н. П. Менеджмент: стиль лидерства / Н. П. Беляцкий. – Минск: Экоперспектива, 1998. – 189 с.
5. Брасс, А. А. Основы менеджмента: учеб. пособие / А. А. Брасс. – Минск: Экоперспектива, 1999. – 239 с.
6. Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 256 с.
7. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М.: Институт междунар. права и Триада Лтд., 1996. – 384 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардика, 1998. – 528 с.
9. Волков, И. Г. Личность руководителя и стили руководства / И. Г. Волков. – М.: Республика, 1992. – 225 с.
10. Глущенко, Е. В. Теория управления / Е. В. Глущенко. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 332 с.
11. Гончаров, В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1998. – 365 с.
12. Гончаров, В. В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. / В. В. Гончаров. – М.: Дело, 1997. – Т. 1. – 586 с.
13. Дойль, Питер. Менеджмент: стратегия и тактика / Питер Дойль; пер. с англ. Т. Карасевич, А. Вихровой, В. Кузина, Д. Раевской. – СПб.: ПИТЕР, 1999. – 560 с.
14. Дункан, У. Д. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Д. Дункан. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 348 с.
15. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д. В. Валового. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
16. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – 3-е изд. – Минск: Новое знание, 2000. – 336 с.
17. Лэнд, Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента / Питер Э. Лэнд; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 143 с.

18. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, В. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М. А. Майоровой, Э. В. Шустер, А. А. Быковского, А. К. Кушниренко, Э. М. Попова. – М.: Дело, 1994. – 701 с.
19. Мильнер, Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 478 с.
20. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. Д. Раевской. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 512 с.
21. Неверов, А. В. Менеджмент: учеб. пособие / А. В. Неверов, Е. Е. Вершигора. – Минск: Амалфея, 2008. – 495 с.
22. Основы менеджмента и маркетинга: учеб. пособие / под ред. Р. С. Седегова. – Минск: Выш. шк., 1995. – 382 с.
23. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / А. П. Панфилова [и др.]. – СПб.: ПИТЕР, 2004. – 240 с.
24. Основы менеджмента: учеб. пособие / под ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1997. – 432 с.
25. Современный бизнес / Д. Дж. Речмен [и др.]; пер. с англ. И. Ю. Лавровой, Л. В. Максимовой, В. Д. Медвинской, Л. А. Минц. – М.: Республика, 1995. – 431 с.
26. Управление организацией / А. Г. Поршнева [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 736 с.
27. Управление организацией / М. В. Петрович [и др.]. – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.
28. Управление – это наука и искусство / А. Файоль [и др.]; пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
29. Цыпкин, Ю. А. Менеджмент: учеб. пособие для вузов / Ю. А. Цыпкин, А. Н. Люкшинов, Н. Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
30. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Дж. Шелдрейк; пер. с англ. А. Чех. – СПб.: ПИТЕР, 2001. – 352 с.
31. Якокка, Ли. Карьера менеджера / Ли Якокка; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1990. – 452 с.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	3
<b>1. Общее представление о менеджменте.....</b>	<b>4</b>
1.1. Предмет и содержание менеджмента. Основные категории дисциплины.....	4
1.2. Необходимость управления организацией и особенности управленческой деятельности.....	9
1.3. Разделение управленческого труда. Уровни управления.....	12
1.4. Основные законы, закономерности и принципы управления.....	15
1.5. Взаимосвязь менеджмента с другими дисциплинами.....	18
<b>2. История развития теории менеджмента.....</b>	<b>22</b>
2.1. Предпосылки и этапы развития менеджмента.....	22
2.2. Школа научного менеджмента.....	23
2.3. Административная школа управления.....	29
2.4. Школа человеческих отношений.....	35
2.5. Школа поведенческих наук (бихейвиоризма).....	39
2.6. Эмпирическая (практическая) школа управления.....	47
2.7. Школа современного менеджмента.....	53
2.8. Развитие отечественной теории и практики управления.....	60
<b>3. Функции управления.....</b>	<b>65</b>
3.1. Функции управления, их понятие и содержание.....	65
3.2. Общие функции управления организацией.....	66
3.3. Конкретные (производственные) функции управления.....	71
<b>4. Методы управления.....</b>	<b>74</b>
4.1. Сущность и классификация методов управления.....	74
4.2. Организационно-административные методы управления.....	74
4.3. Экономические методы управления.....	76
4.4. Социально-психологические методы управления.....	78
<b>5. Организационные структуры управления.....</b>	<b>80</b>
5.1. Сущность, типы и виды организационных структур.....	80
5.2. Норма управляемости: сущность, факторы, структуры.....	82
5.3. Виды традиционных структур управления.....	85
5.4. Органические (адаптивные) структуры управления.....	90
5.5. Выбор, оценка и совершенствование организационных структур управления.....	96

<b>6. Принятие управленческих решений</b> .....	98
6.1. Понятие об управленческих решениях и их видах.....	98
6.2. Процесс принятия рациональных решений.....	99
6.3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.....	100
6.4. Понятие о моделировании. Модели принятия решений.....	102
6.5. Методы принятия управленческих решений.....	104
<b>7. Информация и коммуникации в системе менеджмента</b> .....	107
7.1. Сущность и виды коммуникаций. Влияние коммуникаций на эффективность управления.....	107
7.2. Элементы и этапы коммуникационного процесса.....	109
7.3. Виды коммуникационных барьеров.....	111
7.4. Направления совершенствования коммуникаций.....	114
<b>8. Стили руководства</b> .....	115
8.1. Традиционная классификация стилей управления.....	115
8.2. Классификации стилей руководства в рамках управленческой решетки Блейка – Мутона.....	117
8.3. Модели адаптивного стиля руководства.....	119
<b>9. Социальная ответственность и этика управления</b> .....	121
9.1. Роль бизнеса в развитии общества.....	121
9.2. Социальная и юридическая ответственность.....	122
9.3. Этика и современное управление.....	123
9.4. Улучшение показателей этичности поведения.....	124
<b>10. Формирование организационной культуры</b> .....	126
10.1. Сущность и содержание организационной культуры.....	126
10.2. Тип организационной культуры и ее развитие.....	128
10.3. Влияние культуры на эффективность организации.....	130
Литература.....	132

Учебное издание

**Демидовец Виктор Павлович**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

Тексты лекций

Редактор *Р. М. Рябая*

Компьютерный набор и верстка *В. П. Демидовец*

Подписано в печать 30.04.2010. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 7,9. Уч.-изд. л. 8,2.

Тираж 300 экз. Заказ .

Отпечатано в Центре издательско-полиграфических  
и информационных технологий учреждения образования  
«Белорусский государственный технологический университет».

220006. Минск, Свердлова, 13а.

ЛИ № 02330/0549423 от 18.04.2009.

ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.