

СЕМИНАР.

ТЕМА 4 ТИПОЛОГИЯ КУЛЬТУР, ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ТИПОВ.

В первом блоке представлены типологии культур, Т.Хофштеда , Т.Дейла и А.Кеннеди, Р.Акоффа.

Во втором блоке представлены типологии культур М. Бурне, С. Ханди, У. Оуни.

Первый блок

Разделение на различные виды культур отражает основные свойства культур, интересующие исследователя, и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, а они могут быть связаны между собой, можно выделить следующие виды организационных культур:

- 1) по стилю управления (авторитарные и демократические);
- 2) по типу организационной культуры (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);
- 3) по возрасту (молодая или старая);
- 4) по силе воздействия (сильная или слабая);
- 5) по направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная);
- 6) по степени инновационности (инновационная или традиционная).

По стилю управления (авторитарные и демократические)

Организационные культуры можно определять с точки зрения степени авторитарности и демократичности управления организацией. Тяготение к определённому стилю руководства определяет основные принципы, требования к поведению и деятельности сотрудников, характеристики коммуникационного процесса, ориентацию на человека или на результат, характер отношений с сотрудниками и т. п.

В качестве показателей для определения культуры по данному параметру можно использовать следующие:

1) степень делегирования полномочий, чем выше степень делегирования полномочий, тем более гибкой будет культура организации. Можно определить только на основе опроса руководителей высшего звена;

2) преобладание вертикальных или горизонтальных коммуникаций, директивно-отчётной или консультативно-согласующей информации, наличие согласующих комиссий, знание специфики работы смежных участков, а также большое количество контактов между представителями различных подразделений будут свидетельствовать о преобладании горизонтальных коммуникаций;

3) преобладающие формы обращения к подчиненным;

4) особенности социального контроля в коллективе, ориентация на внешний или внутренний контроль, самоконтроль;

5) позиция руководителя в конфликтных ситуациях (отстранённая – вне конфликта, руководящая – над конфликтом, участвующая – внутри конфликта);

6) по типу организационной структуры (органические или механистические, централизованные или децентрализованные)

По типу преобладающей организационной культуры

(бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная)

В литературе представлены четыре типа организационной культуры, которые последовательно развиваются в ходе эволюции организаций. Отнесение организационной культуры к одному из этих четырех типов позволит, с одной стороны, определить уровень организационного развития, а с другой – установить соответствие этого уровня общему состоянию внешней среды.

Принципы кадрового менеджмента конкретной организации определяются типом доминирующей на предприятии организационной культуры. Предложенные типы являются эволюционными этапами развития организационных культур и как бы вырастают одна из другой и определяются уровнем развития организации и того общества, в котором организация существует.

Доминирование бюрократической, органической, предпринимательской, партисипативной организационной культуры можно определить по критериям.

Основные критерии отнесения культур к определённому типу (табл. 9.1):

1) предположение о свойствах работников (лентяи, общественные существа, личности, профессионалы, работяги, ориентированные на сообщество);

2) основные мотивы деятельности работника (личные доходы, социальные отношения в сфере труда, вызов, влекущий самореализацию, ситуативные мотивы);

3) организационная структура (разновидности бюрократической структуры, неопределённая, гибкая, подвижная, органическая, команда);

4) форма контроля (жёсткий контроль, групповое давление, конкуренция, мягкий, корректирующий, самоконтроль);

5) стиль управления (авторитарный, либерально-демократический, демократический).

Таблица 6.1

Таблица 9.1

Критерии	Тип доминирующей организационной культуры			
	бюрократическая	органическая	предпринимательская	партиципативная
Предположение о свойствах работников	работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации	работники озабочены в основном социальными нуждами	работники интересуются только своими личными целями	работяги, ориентированные на сообщество
Основные мотивы деятельности работника	экономический интерес	социальные отношения, которые складываются в процессе труда	вызов, влекущий самореализацию	общие командные цели, ситуативные мотивы
Организационная структура	бюрократическая	неопределенная, скорее адаптивная	гибкая, подвижная	органическая, команда
Форма контроля	внешний контроль со стороны руководства	групповое давление	конкуренция	мягкий, корректирующий, самоконтроль
Стиль управления	авторитарный	либерально-демократический	авторитарный	демократический, лидерство

По возрасту (молодая или старая)

Здесь анализируется длительность существования и ситуация создания организации.

Срок существования мог быть не очень долгим, однако если темпы роста организации и развития общества были высоки, то организацию можно считать более зрелой (т. е. интенсивность приобретения совместного опыта была выше). Тем не менее для формирования, оформления основных качеств и характеристик культуры необходимо достаточно длительное время (организация сначала должна выработать наиболее эффективное содержание элементов, а затем необходимо некоторое время на их усвоение всеми членами организации). Чем дольше существует организация, тем лучше и большим числом сотрудников усваивается содержание элементов культуры, при условии, что это содержание не претерпевает существенных изменений.

По силе воздействия (сильная или слабая)

Необходимо различать сильную и слабую культуру: сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

1. Показателями слабости организационной культуры может стать срок существования организации, чем меньше возраст, тем больше вероятность, что культура слабая. Чем больше возраст организации, тем больше вероятность, что культура сильная, но только вероятность. К сожалению, сила культуры зависит не только от срока существования организации.

2. Степень приверженности персонала

3. Уровень текучести кадров. Низкий уровень текучести кадров указывает на сильную организационную культуру, высокий – на слабую. Средний уровень текучести кадров может сочетаться как с сильной культурой, так и плохой работой по подбору кадров, или культура находится в стадии формирования, или слабая культура устраивает сотрудников в силу сложившегося положения на местном рынке труда. Здесь необходимо сопоставлять с возрастом организации и состоянием окружающей среды.

4. Уровень сплоченности трудового коллектива. Высокий уровень сплоченности свидетельствует о сильной организационной культуре, соответственно, низкий – о слабой.

По направлению воздействия (функциональная или дисфункциональная)

Какое влияние оказывает организационная культура на эффективность деятельности организации – способствует повышению эффективности, препятствует или никак не влияет и определяет ее функциональность.

1) основным показателем по данному параметру будет степень выполнения запланированных организацией целей (по уровню выполнения плана, проценту выполнения заказов в срок).

2) количество больничных листов (большое их количество свидетельствует о скрытом сопротивлении персонала).

3) количество поломок оборудования говорит об отношении к труду и имуществу организации (например, небрежное отношение к оборудованию, труду).

4) уровень конфликтности. Даже конфликты, ориентированные на решение проблем организации, отчасти мешают выполнению поставленных задач (из-за негативных последствий конфликта). Чем больше конфликтов в организации, тем меньше времени остается у персонала на работу.

По степени инновационности (консервативная (традиционная) или инновационная)

Оценку организационной культуры по степени инновационности, ориентации на новое и развитие можно исследовать при помощи следующих признаков:

1) степень ригидности персонала (данный признак необходимо брать с обратным значением, т. е. 1 / на значение признака, т. к. увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра);

- 2) количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. (значение признака влияет напрямую на значение параметра);
- 3) степень доверия персонала руководству;
- 4) уровень квалификации работников (работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями);
- 5) уровень (степень) стимулирования инновационного поведения определяется количеством стимулирующих инновационное поведение воздействий к общему количеству стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты, премирования).

Отнести культуру к определённому виду, в соответствии с перечисленными параметрами, можно по различным признакам, перечень которых определяется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах.

Оценка может вестись как по каждому параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль организационной культуры, который можно будет сравнивать с профилями других организаций или профилем идеальной модели организационной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Организационная культура является результатом многократного взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, поиска приемлемых норм поведения, распределения ролей, выработки приемов и методов взаимодействия (эффективной коммуникации). С одной стороны, организационная культура является продуктом человеческих отношений работников предприятия, связанных общей целью.

Культура организации складывается из ценностей, убеждений, норм, ролей, установок людей, которые работают в данной организации. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Существует несколько подходов к описанию организационной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции жизнедеятельности различных предприятий.

Типология Г. Хофштеда

Голландский ученый Г. Хофштед опросил более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций в более чем 60-ти странах мира и выявил высокосignимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Суммируя наиболее важные различия, Хофштед выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм; дистанцию власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность-женственность.

Индивидуализм-коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках. Коллективизм основывается на том, что каждый человек по рождению или в результате деятельности принадлежит к более или менее сплочённой группе и не может считать себя свободным от неё. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность и безусловное подчинение.

Дистанция власти. Каждая организация обладает своим социально одобряемым неравенством статусов сотрудников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования, при разрешении конфликтов и т. д. Параметр – дистанция власти – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Стремление к избеганию неопределённости указывает на стремление людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно, и отражает степень формализации деятельности, определённость среды, в которой действует работник.

Характеристика организации по параметру **мужественность-женственность** отражает систему мотивации персонала организации – насколько системы оценки, вознаграждения и продвижения сотрудников связаны с конкретными результатами их деятельности.

Мужественные культуры ориентированы на материальный успех, карьеру. Женственные культуры ориентированы на качество жизни, общественную жизнь.

Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира а, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы.

Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди

Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры.

В качестве анализируемых параметров они выбрали уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. Мир индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама);

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента, стремление ему угодить является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни);

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – характерные черты. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет

служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-либо делают, а не на том, что они делают.

Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «Стремитесь к техническому совершенству в работе» (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Г. Хофштеде выделял ... аспектов, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом
2. Согласно типологии Г. Хофштеде мужественные культуры ориентированы на:
 - материальный успех;
 - качество жизни;
 - карьеру;
 - комфорт.
3. В типологии С. Ханди отсутствуют следующие культуры:
 - культура цели;
 - культура власти;
 - культура задачи;
 - культура отношений.
4. Культуре низкого риска медленной обратной связи по классификации Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди соответствует лозунг:
 - «Действия любой ценой»;
 - «Клиент правит балом и все определяет»;
 - «Стремитесь к техническому совершенству в работе»;
 - «Делайте правильно».
5. Типология ... позволяет оценивать совместимость культур организаций, принадлежащих различным странам мира?

Второй блок

Р. Акофф анализировал культуру организации как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделял два параметра: степень привлечения работников к установлению целей в группе (организации) и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения этих двух параметров было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения «доктор–пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Типология М. Бурке

Этот учёный выделил восемь типов организационной культуры. Параметры для анализа: взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала.

Типология С. Ханди

Американский социолог С. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры. Для анализа он выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер её деятельности на различных этапах эволюции.

На основе исследования этих параметров С. Ханди выделил четыре типа организационной культуры: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности. По мнению С. Ханди в одной организации в процессе её эволюции можно проследить все типы культур.

Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности, на стадии распада может быть использован любой из четырёх типов культур.

Таблица .2

Таблица 9.2

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Размер и структура организации	Мотивация персонала	Примечания
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для гос. предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия, структура архаична. Функции расплывлены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству – основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	То же	Крупные предприятия, бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько изменённый вариант «огорода» (например, IBM)
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3–4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращённый до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная, постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель – предложить единственный в своём роде товар (рекламные агентства, консультационные фирмы)

Типология У. Оучи

Крупнейший американский специалист в области управления У. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, который базируется на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи существует три наиболее распространенных типа культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируется главным образом на рентабельность.

Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур.

Клановая культура – элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

Типология Ф. Клухона и Ф. Л. Штротбека.

Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек, а позднее и Г. Лейн, Дж. Дистефано, Н. Адлер изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Как представлено в табл.4 для измерения культурных различий Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек использовали шесть параметров: личные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности.

Таблица 4

Таблица 9.4

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
Восприятие личности	Человек хороший	В человеке есть хорошее и плохое	Человек плохой
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Строятся индивидуально	Строятся в группе латерально	Строятся в группе иерархически
Ведущий способ деятельности	Делать (важен результат)	Контролировать (важен процесс)	Существовать (всё происходит спонтанно)
Время	Будущее	Настоящее	Прошлое
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Предполагается, что каждый тип ориентации отражается на уровне поведения и отношений, и что люди различных культурных ориентаций по-разному отвечают на такие вопросы: кто я, как я воспринимаю мир, как я отношусь к другим людям, как я действую, как я использую пространство и время?

Н. Адлер, используя данную типологию, провела сравнительный анализ особенностей американской организационной культуры и культурной ориентации представителей других стран (табл. 9.5).

По мнению Н. Адлер американцы традиционно рассматривают человека как совокупность добра и зла. Они уверены, что способны изменить себя и других, уверены в возможности улучшения через изменения. Другие культуры рассматривают человека либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории общества). Общества, считающие человека добрым, имеют 54 тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Можно ли придерживаясь той или иной тенденции, полагать, что человек может стать лучше? Общества и организации различаются в той степени, в которой они уверены, что взрослые люди могут меняться, становиться лучше.

Таблица 9.5

Таблица 9.5

Параметры культуры	Американская культура	Контрастная культура	
		Контрастная культура	Контрастная культура
Природа человека	Смесь добра и зла. Изменение возможно. Подчёркивается значение тренинга и развития; необходимо дать человеку возможность научиться работать	Человек хороший Изменение невозможно. Подчёркивается значение отбора и соответствия: необходимо выбрать правильного человека на рабочее место и не ждать, что он изменится	Человек плохой
Отношение человека к природе	Человек доминирует над природой. Политические решения принимаются в пользу того, чтобы использовать природу для удовлетворения потребностей людей, т. е. строить дамбы, дороги и т. д.	Гармония с природой Политические решения принимаются в пользу того, чтобы сохранить природу	Подчинение природе
Отношение человека к другим людям	Индивидуализм. Менеджер по персоналу ориентируется на академические и трудовые достижения кандидатов при подборе кадров. Решения принимаются индивидуально	Группа (иерархическая или латеральная). Менеджер по персоналу ориентируется на родственные и иные связи кандидата при подборе кадров. Решения принимаются в группе	
Ведущий способ активности	Делать. Сотрудники много работают для достижения целей; сотрудники максимизируют работу	Контролировать	Существовать
		Сотрудники работают лишь столько, сколько необходимо для выживания: сотрудники минимизируют работу	
Концепция пространства	Частное Руководитель проводит важную встречу в большой комнате, за закрытыми дверями, ему помогает секретарь, не допускающий перебивающих реплик	Публичное. Руководитель проводит важную встречу в комнате средних размеров, двери постоянно открывают сотрудники и посетители, перебивая работу	
Ориентация во времени	Будущее / настоящее Политические заявления относятся к 5-, 10-, 15- и 20-летним целям; внимание фокусируется на сегодняшнем дне; инновации. Гибкость. Динамика; особое значение придается изменению будущего	Прошлое	Настоящее
		Политические заявления этого года отражают политические заявления 10-летней давности, компании опираются на традиции, которые они использовали в прошлом, для достижения будущего	

Американцы – индивидуалисты. Они ориентируются на личностные характеристики и достижения людей. Ценят личное благосостояние выше группового. В противоположность этому, представители группоориентированных обществ считают благополучие группы более важным, чем личное благосостояние.

Доминирующий способ деятельности американцев – действие. Для них важно получение результата, работа в соответствии с измеримыми стандартами, получение вознаграждения. Способы мотивации служащих: содействие продвижению по службе, повышение, премии и другие формы общественного признания.

Для других культур характерно позволение людям, событиям и идеям течь спонтанно: для людей важно освобождение, избавление от забот, деятельность по желанию. Работа в течение и для текущего момента. Если менеджеры в таких культурах не находят удовлетворения от работы с коллегами и текущими проектами, они уходят: они не будут работать только для получения будущей награды.

Представители культуры, ориентированной на результат деятельности, более активны, они пытаются достигнуть в жизни большего. Представители культуры, ориентированной на существование, более пассивны, они ждут, что произойдет в жизни, получая новый опыт.

Общества и культуры по-разному используют время. Одни ориентируются на прошлое, другие на настоящее или будущее. Ориентированные на прошлое культуры полагают, что планы должны разрабатываться в соответствии с обычаями и традициями общества, что инновации и изменения оправданы, только если они соответствуют прошлому опыту.

В противоположность этому ориентированные на будущее культуры полагают, что они должны рассматривать планы в соответствии с проектируемой будущей пользой, прибылью, и меньше учитывают прошлые социальные или организационные обычаи и традиции.

В отличие от большинства североамериканцев многие европейцы ориентированы на прошлое. Они полагают, что сохранение истории и продолжение прошлых традиций очень важно.

Таким образом, культуры разных стран и организаций существенно различаются.

Способы мышления, чувствования и поведения людей не являются случайными и определяются глубоким культурным наследием. Пока мы живем на одном месте мы не обращаем внимание на особенности нашей культуры. Когда мы устанавливаем контакт с людьми других культур, мы осознаем нашу уникальность и начинаем замечать наши различия. В течение многих лет люди думали, что деятельность организаций находится вне влияния культуры. Сегодня всё очевиднее становится, что на каждом уровне культура глубоко влияет на деятельность организации.

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Последние десятилетия ознаменовались развитием информационной и транспортной систем, систем средств связи. Это развитие, с одной стороны, облегчает желаемые обмены между людьми, сближает их, а с другой стороны, провоцирует утверждение обезличенности, сокращение коллективной жизни индивида, у людей теряется способность к сопереживанию. Состоянию

отчуждённости содействует и техническое разделение труда, узкая специализация деятельности и частичность поставленных задач.

Кризис переживаемый обществом, усугубляет ситуацию. Одним из проявлений общего кризиса служит кризис ценностей, или фундаментальных норм, позволяющих человеку осуществлять выбор своего поведения и составляющих одно из оснований целостности социальных систем. Статус субъектов социальной жизни становится неопределённым, они теряют свою идентификацию. Сегодня индивид оказывается лишённым структуры защиты, которая была у старших поколений. Он начинает испытывать чувство «хрупкости точки бытия».

В такой ситуации организация, сотрудником которой является человек, может предоставить индивиду защиту против депрессивной тревоги и тревоги преследования.

Создание и утверждение корпоративной культуры содействует процессу идентификации личности и даёт возможность заполнить индивидуальную и социальную пустоту, отчуждённость нынешнего периода.

Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Свойства организационной культуры базируются на таких существенных признаках, как всеобщность, неформальность, устойчивость. Культура является продуктом взаимодействия формальной организации; отдельных индивидов – членов организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей; социальных групп, сформировавшихся в пределах организации; внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам её жизнедеятельности.

Все интересы, потребности, целевые функции, существующие в пространстве экономической организации, «просеиваясь» через «сито» человеческой среды, формируют феномен организационной культуры.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Одним из типов организационной культуры по М. Бурке является:
 - «Парник»;
 - «Стоячая вода»;
 - «Оранжевая»;
 - «Болото».

2. М. Бурке выделил параметры для определения типа организационной культуры. Это:
 - размер и структура организации;
 - уровень риска;
 - взаимодействие с внешней средой;
 - мотивация персонала;
 - дистанция власти.

3. По типологии М. Бурке сокращенный до минимума управленческий аппарат соответствует типу культуры:
 - «французского сада»;
 - «лианы»;
 - «огорода»;
 - «кочующей орхидеи».

4. По мнению С. Ханди на стадии зарождения организации преобладает культура:

- культура роли;
- культура власти;
- культура задачи;
- культура личности.

5. Для классификации организационной культуры С. Ханди выбрал следующие параметры:

- индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, стремление избежать неопределенности, мужественность-женственность;
- уровень риска и скорость получения обратной связи;
- процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции;
- степень привлечения работников к установлению целей в организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей.