

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Управление персоналом и психология»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.30 Организационная культура

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Профиль подготовки – «Управление персоналом организации»

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Нормативный срок обучения: 5 лет

Форма обучения: заочная

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	
1.1 Лекция № 1 Основные компоненты организационной культуры	
1.2 Лекция № 2 Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры.....	
1.3 Лекция № 3Содержание и показатели анализа организационной культуры.....	
1.4 Лекция № 4 Типология культур. Характеристика основных типов	
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	
2.1 Семинарское занятие № С-1 Влияние организационной культуры на организационную эффективность	
2.2 Семинарское занятие № С-2 Факторы, влияющие на особенности организационной культуры	
2.3 Семинарское занятие № С-3 Содержание и показатели анализа организационной культуры	
2.4 Семинарское занятие № С-4 Взаимосвязь культуры и стратегии организации	
2.5 Семинарское занятие № С-5 Типология культур. Характеристика основных типов	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1(1 час).

Тема: «Основные компоненты организационной культуры»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Ценности – ядро организационной культуры
2. Коммуникационные системы
3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника
4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации
5. Характер взаимодействия

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Ценности – ядро организационной культуры

Ценность – это то, что значимо для человека, что ему дорого и важно, на что он ориентируется в своей жизни и деятельности.

Организационные ценности – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценности организации могут подразделяться на те, которыми организация владеет, и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

Современные работники рассчитывают не только материально преуспевать, но и психологически комфортно себя чувствовать в организации, культурные ценности которой соответствуют их личностным ценностным ориентациям.

Члены организации, разделяя организационно-культурные ценности, идеалы, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции, т.е. все общеорганизационные ценности реально проявляются на поверхностном уровне организационной культуры в виде символов высокого и низкого профиля.

Символы высокого профиля были созданы с целью формирования имиджа организации и ориентированы на потребителей и партнеров – логотипы, лозунги, миссия, униформа и т.д.

Символы низкого профиля созданы для наблюдения, как конкретно выполняется работа:

- 1) физические формы
- 2) процедуры
- 3) коммуникации

2. Коммуникационные системы

Термин "коммуникация" используется для обозначения средств связи любых объектов материального и духовного мира, процесса передачи информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами в человеческом общении), а также передачи и обмена информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы.

Коммуникация – это социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации, как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникационных средств.

Коммуникация и общение являются важнейшей частью организационной жизни, а значит, и частью культуры.

Культура – это коммуникация, а коммуникация – это культура. Можно представить себе организационную культуру в виде айсберга, в основании которого лежат культурные ценности и нормы, а его вершиной является индивидуальное поведение человека, базирующееся на них и проявляющееся, прежде всего, в общении с другими людьми.

Через общение сотрудник становится представителем конкретной организации, проходит социализацию.

Через общение человек может соотносить свое поведение с действиями других людей, образуя вместе с ними единый общественный организм – организацию. В процессах социального взаимодействия приобретают свою устойчивую форму нормы, ценности и институты той или иной организационной культуры.

Именно общение во всех формах (вербальное и невербальное), видах (формальное и неформальное), типах (межличностное, межгрупповое, межкультурное) наиболее полно раскрывает специфику конкретной культуры организации.

Каждый конкретный акт коммуникации определяется культурными различиями собеседников.

Принято различать коллективистский и индивидуалистский виды культуры.

Коллективистский вид культуры распространен преимущественно среди восточных народов, в культурах которых главной ценностью является отождествление себя с коллективом.

В индивидуалистских культурах, напротив, акцент делается на личность, и главной ценностью в них является индивидуализм. Такая ориентация в большей степени распространена в западной культуре.

Там каждый человек имеет свои принципы и убеждения. В этих культурах все поступки человека направлены на себя.

Закономерно, что тот или иной вид культуры порождает свой тип общения.

3. Внешний вид персонала – деловой облик сотрудника

Главную роль в создании имиджа фирмы (впечатления о фирме) играют люди: деловой облик сотрудников – это лицо организации, по которому можно судить о ее профессиональных, интеллектуальных и других качествах.

Стиль одежды сотрудников регламентируется в той или иной степени нормативностью и запретами. В некоторых фирмах вводится униформа и спецодежда, в других правила касаются деталей (галстуки, ювелирные украшения, обувь и т.п.).

Если с деловым обликом мужчины все более или менее понятно, с женщинами – все значительно сложнее.

Женщины способны превратить рабочее место в подиум для демонстрации модных украшений и туалетов.

Надо понимать, какой тип карьеры хочет выстроить женщина. Для создания делового облика существуют некоторые правила (запреты):

- украшения небольшие, но качественные и дорогие (гремящие побрякушки не вызывают доверия);

- макияж;

- обувь должны быть новой и дорогой;

- надо выглядеть женственно, но не сексуально.

Цвет делового костюма – любой.

Лицо – энтузиазм, улыбка.

4. Трудовая этика и мораль – этические ценности организации

Среди ценностей, формирующих культуру организации, этические ценности рассматриваются сегодня как наиболее важные.

Этика – это система моральных принципов и ценностей, которая руководит поведением человека или группы людей, определяя, что правильно, а что неправильно.

Этические ценности устанавливают набор стандартов относительно того, что хорошо и что плохо в области ведения дел и принятия решений. Этические нормы отличаются от правил поведения, предписанных законом.

Этика управления представляет собой набор принципов, которыми руководствуются менеджеры при выборе решений, определяя, что правильно, а что нет (с моральной точки зрения).

В некоторых случаях найти правильное решение трудно. Этическая дилемма возникает, когда каждый из альтернативных вариантов поведения или каждое из возможных решений представляются нежелательными, так как могут с какой-либо стороны быть восприняты как неэтичные и вызвать негативное отношение к фирме.

Решению таких проблем может помочь утверждение этических правил и ценностей в качестве составной части корпоративной культуры организации. Корпоративная культура способна воспринять и усвоить этические ценности, необходимые для успеха дела.

Чтобы этичное поведение на рабочем месте стало нормой для сотрудников, организация должна сделать этику неотъемлемой частью своей культуры.

5. Характер взаимодействия

Становясь членом организации, индивид оказывается связанным с ней множеством потребностей, ожиданий и надежд, которые организация способна удовлетворить, исполнить или осуществить.

Этими возможностями организация обладает благодаря своим ресурсам.

Распределяя ресурсы тем или иным способом, организация получает в свое распоряжение мощный инструмент изменения поведения работников.

Индивид, побуждаемый своими потребностями, вступает в организацию, рассчитывая, что организация обеспечит его частью своих ресурсов, являющихся предметом его потребностей. К таким организационным ресурсам относятся не только материально-финансовые ресурсы (зарплата, бонусы, предоставление различных услуг и т.д.), но и ресурсы организационно-психологические – символические, статусные, развивающие и прочие, способные удовлетворить потребности работников в самоуважении и самореализации.

Доступ к этим ресурсам открыт индивиду только при определенных условиях: если его поведение будет соответствовать определенным требованиям и стандартам.

1.2 Лекция № 2 (1 час).

Тема: «Принципы и методы формирования и поддержания организационной культуры»

1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры.
2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры
3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры
4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры
5. Основные источники и этапы формирования культуры организации

1.2. 2 Краткое содержание вопросов:

1. Основные подходы к проблеме формирования организационной культуры

Организационная культура – продукт "естественного развития" организации, она складывается спонтанно в процессе общения и взаимодействия людей и независимо от их субъективных желаний.

Организационная культура – искусственное изобретение, созданное людьми и являющееся результатом их рационального выбора (рациональная модель культуры).

Организационная культура – смешанная, естественно-искусственная система, соединяющая в себе формально-рациональные и спонтанные жизненные процессы (модели корпоративной и гражданской культур).

Основным принципом формирования любой из перечисленных моделей, с позиции менеджмента, должно быть соответствие культуры всем элементам системы управления.

При разработке или внедрении изменений в стратегии, структуре и в других элементах системы управления менеджеры должны оценивать степень их реализуемости в рамках существующей культуры, а при необходимости предпринимать шаги по ее изменению.

Важно помнить, культура по своей природе много более инертна, поэтому действия по ее преобразованию должны опережать все остальные.

При этом надо понимать, что результаты будут видны не сразу. Обычно организация растет за счёт приема новых членов, они обязательно привносят элементы "другой" культуры.

2. Методы поддержания и укрепления организационной культуры

Поведение руководителя. Руководитель должен быть примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников.

Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам и успехам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные культурные сигналы в программы обучения и ежедневную помощь подчиненным по работе.

Обучение и повышение квалификации персонала призвано передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации; разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться.

Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения – это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация (и ее руководство), регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Критерии кадровых решений могут помочь, а могут помешать укреплению и поддержанию соответствующей культуры организации.

Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на нее могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

3. Факторы, влияющие на формирование организационной культуры

Стихийно организационная культура всегда формируется как реакция на проблемные ситуации (внутри и вне организации), что позволяет организации адаптироваться к изменяющимся условиям и достигать своей цели.

Первая проблема – это внешняя адаптация: что должно быть сделано и как должно быть сделано.

Вторая проблема – это внутренняя интеграция: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы.

Стихийное развитие организационной культуры (т.е. решение проблем по мере поступления, без осознания системообразующей роли социально-культурного фактора в жизнедеятельности организации) вызывает в конечном итоге обострение важнейшего организационного противоречия – несоответствия индивидуальных и общеорганизационных целей.

Грамотное управление формированием и развитием культуры не должно быть направлено на полное уничтожение естественности ее развития, что может привести к непредсказуемым последствиям. Чрезмерное увлечение организационной культурой превращает организацию в некое филантропическое учреждение, озабоченное лишь достижением социального комфорта. Может пострадать экономическая функция.

4. Проблемы, влияющие на формирование организационной культуры

Проблемы внешней адаптации:

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения целей и взаимодействия с внешней средой.

Проблемы внутренней интеграции:

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установлением специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации.

5. Основные источники и этапы формирования культуры организации

Основными источниками являются:

- взгляды и ценности основателя организации (особенно, если лидер харизматический);
- коллективный опыт;
- новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями ("новичками").

Этапы формирования организационной культуры:

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей.
2. Исследование сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся организационной культуры выработанной руководством стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей.
3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.
4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью ликвидировать негативные ценности.
5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых корректив.

Некоторые методы исследования состояния организационная культура:

- интервью;
- анкетирование;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

1.3 Лекция № 3 (1 час).

Тема: «Содержание и показатели анализа организационной культуры»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Значение и вопросы оценки организационной культуры.
2. Инструменты оценки организационной культуры.

1.3.2 Краткое содержание вопросов:

1. Значение и вопросы оценки организационной культуры

Один из интересных вопросов организационной культуры – вопрос измерений.

Диагностика организационной культуры становится насущной проблемой. Так же как человек, оказавшийся перед лицом угрозы неопределенности, склонен переоценивать привычное поведение, так и организация начинает активно реагировать на вызовы среды и переоценивать стержневые ценности своей культуры.

По мере усиления давления на организацию конкуренции и внешних изменений отчетливее проявляется организационная культура, ее акценты становятся более очевидными.

Организационная культура обеспечивает:

- стабильность организации, играя роль связующего раствора, который не позволяет организации раздробиться на отдельные составляющие.

Она укрепляет ее слаженность и целостность благодаря приверженности ее сотрудников четкой системе согласованных ценностей;

- приспособляемость организации, поскольку определяет набор принципов, которыми руководствуются при выработке стратегий преодоления новых обстоятельств.

Поскольку для получения адекватного диагноза организационной культуры нет возможности уделить внимание абсолютно всем аспектам организации, необходимо сделать более сильный акцент на некоторых из них.

Существуют два рода показателей, которые заслуживают краткого пояснения:

- 1) содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации;

- 2) образцовые показатели имеют отношение к профилю культуры, который генерируется посредством балльной оценки с помощью предлагаемой методики. Для диагностики культуры могут использоваться различные измерения этого профиля.

Содержательные измерения способны раскрыть сущность организационной культуры – психологические архетипы.

2. Инструменты оценки организационной культуры

Среди большого количества эмпирических инструментов исследования организационной культуры рассмотрим два самых распространенных.

Оценка общего культурного уровня

Качественные показатели (атрибуты):

- 1) совокупность общепризнанных ценностей и норм, сохраняющих свое значение для всех уровней и элементов организационной структуры
- 2) искусство управления человеческими ресурсами, которое подразумевает
- 3) нормальное отношение к риску
- 4) ориентация на коллективную деятельность. Работники, которые осознают, что они принесли пользу фирме, испытывают законное чувство гордости
- 5) инструмент оценки конкурентных ценностей.

Оцениваются 6 ключевых измерений организационной культуры:

- 1) доминантные характеристики организации, или определение того, на что организация похожа в целом;
- 2) стиль лидерства, пронизывающего всю организацию;
- 3) управление наемными работниками, или стиль, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет, что представляют собой условия труда;
- 4) связующая сущность организации или механизмы, которые позволяют им держаться вместе;
- 5) стратегические акценты, которые определяют, какие сферы особого внимания приводят в движение стратегию организации;
- 6) критерии успеха, которые показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается и чествуется.

Содержательные измерения отражают представление ситуации, царящей в организации.

Три наиболее распространенных образцовых измерения организационной культуры:

- сила культуры – определяется мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации;
- сплоченность культуры – это характеристика степени, в которой культура, отражаемая одной частью организации, подобна и соответствует культуре, отражаемой другой ее частью;
- культурный тип характеризует специфический род культуры, демонстрируемой организацией (например, новаторская культура ориентирована на риск).

1.4 Лекция № 4 (1 час).

Тема: «Типология культур. Характеристика основных типов»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Вариант систематизации организационных культур (организации "А" и "Б").
2. Национальные особенности персонала.
3. Положительные и отрицательные организационные культуры.
4. Зарубежные модели управления: американская, японская, европейская и др. и особенности организационной культуры
5. Связь организационной культуры и национального менталитета
6. Российская модель управления: исторический аспект и современное состояние
7. Типологии организационной культуры: Э.Шейна, Г.Хофштеда, Р.Льюиса, Ханди, Морана и Харриса, К.Лэйна и Дж.Дистефано.

1.4.2 Краткое содержание вопросов:

1. Вариант систематизации организационных культур (организации «А» и «Б»)

Организация «А». Данная организация является промышленным предприятием. В ней существуют устоявшиеся правила и предписания, которым необходимо следовать. Для каждого сотрудника поставлены задачи и определены методы их решения. Управляющие непосредственно наблюдают за исполнением и следят за обеспечением нормального режима работы.

Проявление инициативы сотрудниками на своем рабочем месте не возбраняется. Они проинструктированы о том, что, столкнувшись с непредвиденными проблемами, следует обращаться к непосредственному начальнику, который поможет их разрешить.

В связи с тем, что администрация не имеет достаточной уверенности в честности и прямоте своих подчиненных, в организации существует серьезный контроль над деятельностью работников и непосредственное прямое взаимодействие между сотрудниками и управленческими службами.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале их служебной карьеры, непосредственно обучая и проводя ротацию их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники фирмы получают не сугубо специальные, а всесторонние современные знания и навыки работы.

Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок – вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.

Организация "Б". Данная организация также является промышленным предприятием, и здесь тоже существуют свои правила и предписания.

Однако контроль здесь утрачивает свое значение, так как администрация считает своих работников трудолюбивыми и заслуживающими доверия. Работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальниками только по необходимости.

Индивидуальные особенности сотрудников и различия между отделами внутри организации считаются в порядке вещей. Продвижение и другие методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации, даже если им присущ нестандартный образ мышления, а также не совсем приемлемые для организации нормы поведения и привычки.

2. Национальные особенности персонала

Типология культур "Среда – Организация". Типология С.Иошимури

С.Иошимури провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов – попытка социологического описания буддийского и христианского менталитетов.

Японцы	Западноевропейцы
Монизм (многообразие мира через единое начало всего: материя или дух)	Дуализм (два начала: материальное и духовное)
Интуитивные чувства	Смысл
Идентификация	Доминирование
Покорность судьбе, согласие, стойкость	Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Установка личности	Индивид
Компромисс, гармония, идентификация	Принципы учений
	Интеллектуальные или функциональные способности
	Конфронтация, конкуренция, критика
Симбиоз, идентификация	Противостояние сосуществования
Закрытость, стабильность	Открытость, нестабильность

Типология У.Ноймана. У.Нойман определил американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций.

Первая группа – верования:

Вторая группа – организация как эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов:

Третья группа – способ отбора персонала на вакантные должности основывается на личных заслугах:

Четвертая группа – вера в принятие решений на основе объективного анализа:

Шестая группа – необходимость и возможность постоянного поиска прогресса:

Типология Г.Хофстеда. Пять параметров (общих показателей):

1) "индивидуализм" – "коллективизм". "И"- США, Великобритания, Нидерланды (например, сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь), "К" – Колумбия, Пакистан, Тайвань, Россия (например, сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем). Промежуточное положение – Япония, Индия, Австрия, Испания;

2) дистанция власти ("большая" – "малая"). "Б" – Филиппины, Венесуэла, Индия (авторитарный стиль), довольно "Б" – Франция, Бельгия, Россия, "М" – Дания, Израиль, Австрия (демократический стиль);

3) неприятие неопределенности ("сильное избегание" – "слабое избегание"). "Сильное" – все латиноамериканские и средиземноморские страны, Япония, Корея (у работников большая тревога за будущее);

4) "мужественность" – "женственность". "М" – Япония, Германия, Австрия, Швейцария (мужчина должен зарабатывать, а женщина растить детей), "Ж" – скандинавские государства

и Нидерланды (мужчина может заниматься и воспитанием детей), умеренное "Ж" – Югославия, Чили, Португалия, Испания, Франция и Россия.

Отраслевые особенности персонала: Типология Т. Дила и А. Кеннеди

Культура "крутых парней" или "культура мачо". Мир индивидуалистов, постоянно сильно рискующих и быстро получающих обратную связь о правильности или ошибочности своих действий.

Культура "усердной работы". Риск здесь невелик, а обратная связь приходит быстро. Культура этого типа поощряет работников преуспевать, выполнять большие объемы работы с относительно низким уровнем риска.

Культура "крутых ставок". Это культура организаций, работающих в условиях, когда принимаются решения с очень крупными ставками и проходят годы, прежде чем работники узнают, были ли правильными эти решения. Это окружение с высокой степенью риска и медленной обратной связью.

Культура "процесса". Это мир слабой или отсутствующей обратной связи, когда работникам трудно измерить то, что они делают, и они концентрируются на том, как они это делают.

Особенности гендерных взаимоотношений

Типология С. Медок и Д. Паркин

"Джентльменский клуб" – это культура вежливых и цивилизованных людей, которые учтиво и демонстративно заботятся о женщинах.

"Казарма" – это культура подавления, характерная для иерархических, бюрократических организаций. Обычно управляется небольшой группой мужчин, которые с презрением относятся ко всем, кто находится у них в подчинении.

"Спортивная раздевалка" – культура, основанная на специфических мужских ценностях, главными из которых являются мужественность, спортивность, энергичность.

"Слепота к фактору пола" – это культура, в которой отрицаются объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины. Мужчины не принимают двойную занятость женщины, их биологическую конституцию.

"Лжеподдержка" – это тип организационной культуры, в рамках которой принято активно выступать за равноправие женщин, но реально ничего для этого не делать. Чаще всего в государственных и политических структурах.

"Смышление мачо" – это тип культуры, в которой главной ценностью является способность работать в высоком темпе круглые сутки.

Доминирующие ценности

Типология Р. Блейка и Д. Мутона ("индивидуальное" в организационной культуре)

Два вектора ценностных ориентаций:

- 1) ориентация на продукцию (услугу), эффективность, экономический результат;
- 2) ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

Комплексные (синтетические) типологии организационных культур

Типология С. Ханди

Распределение власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности.

1. Культура Зевса, или культура власти. Культура организации с приоритетом личной власти. Сильная сторона – быстрота принимаемых решений.

2. Культура роли, или культура Аполлона. Бюрократическая культура, исходит из предположения, что человек существо рациональное, и все вокруг может быть проанализировано логическим путем. Успех – в стабильном окружении, плохо адаптируется к изменениям, недостаточно осознает необходимость изменений и медленно на них реагирует.

3. Культура задачи, или культура Афины. В качестве оснований для власти или влияния признает только опыт, а возраст, стаж работы, близость к руководству – не имеют значения. Процветают молодые таланты, и творчество является наградой. Имеет высокую степень адаптивности, организация может быстро реагировать на изменения.

4. Культура личности, или культура Диониса. Основу организации составляют творческие личности. Организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей. Это культура "коммуны", существующей для решения проблем ее членов.

Типология К. Кэмерона и Р. Куинна

- клановая. Строится по подобию семьи, где ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Этот тип свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда небольшой коллектив единомышленников делает общее дело. С ростом числа сотрудников обычно преодолевается.

- иерархическая. Жесткая многоступенчатая структура. Для персонала главное – системность и стабильность. Они лучше всего себя чувствуют в централизованной системе управления с четким распределением полномочий, когда расписаны стандартизованные правила и процедуры, развиты механизмы учета и контроля. Характерно для государственных организаций, предприятий ВПК, крупных транспортных предприятий.

- рыночная. Ориентирована на результат, прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Предполагает достаточно агрессивное поведение компании на рынке, высокую динамичность развития. Ориентированы на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Преобладает в оптовых торговых компаниях, работающих на сверх конкурентном рынке.

- "по случаю". Ориентирована на инновации и творчество. Главное – генерация новых идей. Главная задача менеджмента – поощрение творчества и деятельности. Акцент на индивидуальность, поощрение риска, предвидение будущего.

3. Положительные и отрицательные организационные культуры

Культуры могут быть положительными или отрицательными. Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и производительности. Отрицательная культура - источник сопротивления и суматохи, и может препятствовать эффективному процессу принятия решений. Одно исследование отрицательных культур, проведенное в трёх компаниях, нашло, что там преобладали следующие отношения:

Равнодушие. Избегают показывать или разделять чувства или эмоции. ("Когда кто-то "раздувает пар", все чувствуют себя немного неудобно, но это серьезно никого не задевает".)

Обезличивание проблем. Никогда не указывают на кого-либо в частности. (На собрании: "Я уверен, что все знают, кто упомянут здесь, но я также уверен, что мы были бы все согласны, что лучше не будить зверя".)

Слепое подчинение. Никогда не оспаривают тех, кто облечён властью и всегда ждут, чтобы они брали инициативу в решении проблем. ("Все мои коллеги теперь полагаются на "Небеса" - поэтому если никто оттуда не приказывает, ничего не случается".)

Консерватизм. "Лучше уж дьявол, но которого ты знаешь". ("Вы никогда не измените своим убеждениям, и нет никакого смысла это делать".)

Изоляционизм. Делают своё собственное дело и избегают наступать на ноги других людей. ("Хорошая дискуссия помогла бы решить проблему между отделом разработок и нашим, но никто не собирается брать на себя инициативу её организовать".)

Антипатия. В наибольшем количестве дел люди будут скорее противниками, чем союзниками. ("Факт то, что вы не можете доверять никому ни на секунду, так как, если вы отвернётесь, они на вас нападут").

Чтобы культура была эффективной силой в организации, она должна быть сильной и положительной. От того, что она является слабой или отрицательной в определённой мере будет страдать общая производительность.

4. Зарубежные модели управления: американская, японская, европейская и др. и особенности организационной культуры

Для американской модели менеджмента характерна иерархическая модель управления.

В традиционной модели иерархической организации, прежде всего, имеет место разграничение процесса принятия деловых стратегических решений и оперативных решений. Основой стратегического управления является системный и ситуационный анализ внешней (макроокружение и конкуренты) и внутренней (научные исследования и разработки, кадры и их потенциал, финансы, организационная культура и пр.) среды.

Важнейшей составной частью плановой работы корпорации является стратегическое планирование, возникшее в условиях насыщения рынка и замедления роста ряда корпораций. Стратегическое планирование создает базу для принятия эффективных управленческих решений.

Для снижения сопротивления рабочих организационным изменениям, происходящим в корпорациях, разрабатываются программы повышения «качества трудовой жизни», с помощью которых работники корпорации привлекаются к разработке стратегии ее развития, обсуждению вопросов рационализации производства, решению разнообразных внешних и внутренних проблем.

Японскую систему управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. В используемых в Японии методах организации управленческой деятельности в условиях научно технического прогресса тесно переплетаются традиционные, национальные и современные формы организации труда. Чтобы понять особенности утвердившихся здесь форм совместной деятельности, необходимо обратиться не только к общим принципам управления, к закономерностям развития крупного общественного производства и научно технического прогресса, но и к историко-культурным и этническим истокам, наложившим существенный отпечаток на характер и формы организационной управленческой деятельности.

Предпочтение групповых интересов перед индивидуальными являются составной частью традиций большой семьи (изэ) и клана (ба). В Японии большая семья является особым социальным инструментом, некоторые ученые характеризуют (изэ) как домохозяйство, составляющее наименьшую экономическую единицу.

В основе отношений внутри большой семьи лежат традиционные конфуцианские догмы. На практике можно увидеть прямое воплощение конфуцианских традиций в управлении предприятием: это корпоративистское сознание, идея «фирма - одна семья», совпадение должностных и возрастных иерархий, дифференциация заработной платы в зависимости от возраста и стажа.

Руководство фирмы - совет директоров - представляет собой высший уровень правления. Обычно сюда входят председатели Совета, президент, вице-президент, директора-исполнители. Все избранные в Совет директора возглавляют в фирме вполне определённые подразделения. В отличие от Запада директоров в руководство фирмы со стороны приглашают довольно редко.

На фирме они обычно выдвигаются из состава управляющих среднего звена после того, как те набираются опыта оперативного руководства и достигают определённого возраста - свыше 50 лет. На уровне управляющих среднего звена решаются все практические задачи управления. Этот уровень является мостиком между высшим руководством и исполнителями. Руководители фирмы сходят по этому мостику к рядовым работникам, т.е. управляют ими.

Организационная структура управления в японских корпорациях построена, как правило, по линейно-функциональному принципу: горизонтальной и вертикальной связи. Большинство японских компаний даже не имеет разработанной структурной схемы организации; никто не знает, как организована "Хонда", за исключением того, что она использует множество проектных групп и обладает очень большой гибкостью. Нововведения обычно происходят в пограничных областях, требующих участия множества дисциплин.

Таким образом, гибкая японская организация в современных условиях стала особенно ценным достоянием.

Рассмотрим европейскую модель на примере Германии. В этой стране всеми вопросами HR занимается специальная служба, количество сотрудников которой зависит от общего числа занятых в компании - примерно 1 управляющий на 140 работников. В компетенцию службы по управлению человеческими ресурсами (ЧР) может включаться также бухгалтерия и вопросы оплаты труда. Основной принцип при назначении руководителей состоит в том, чтобы набирать людей, которые могли бы иметь полную самостоятельность и ответственность в рамках своих знаний и опыта. Последние в свою очередь должны ставиться в соответствие целям организации. В остальном, работа в области ЧР определяется ситуацией: изменение целей организации, государственное регулирование, характеристики персонала и проч. Несмотря на это деятельность по управлению персоналом считается одной из важнейших в организации, поэтому ей обязательно занимается кто-то из членов правления. В связи с этим в европейских организациях нет глобальной политики в области управления персоналом. Важная особенность немецких фирм состоит в том, что они, как правило, выдвигают на высшие должности людей из своих рядов, крайне редко прибегая к найму со стороны.

Европейская модель содержит в себе особенности оплаты труда. Затраты на персонал подразделяются на собственно заработную плату как основные и дополнительные, уходящие на предоставление сотрудникам социальных благ, а также повышение квалификации. В договоре закрепляется неразглашение сведений о зарплате другим работникам компании. Практикуется оценка и аттестация работников, которая носит конфиденциальный характер. При этом работник должен быть согласен с оценкой своего труда. В противном случае он обращается к вышестоящему начальству. Участие рядовых работников в управлении выражается в создании производственных и наблюдательных советов, которые не являются профсоюзами, - членство в них ограничивается только сотрудниками одной фирмы.

В крупных организациях практикуется ротация сотрудников по разным должностям, но с сохранением заработной платы.

Общей чертой европейского управления персоналом можно назвать децентрализованность: каждое подразделение вольно проводить собственную политику в области ЧР, в то время как на уровне холдинга даются лишь общие рекомендации и установки. Надо сказать, Россия более всего тяготеет именно к европейской модели.

5. Связь организационной культуры и национального менталитета

Существенное влияние на поведение людей в организации оказывает национальная культура их страны (основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны).

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, в технологии производства, в развитии инновационных процессов. С другой стороны, устойчиво сохраняются культурные ценности различных стран, а следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно. Отмечаются существенные отличия в культурных ценностях среди представителей различных регионов нашей огромной страны, а также различных поколений и социальных групп. Проблема особенностей России и выбора эффективных форм управления, соответствующих им, требует серьезных исследований, которые еще предстоит осуществить. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению, могут быть сделаны.

Естественно, что при характеристике менталитета той или иной страны оценки типа «хорош он» или «плох», неуместны. Другое дело, что знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета. Изучая опыт управления в другой стране и пытаясь использовать его в отечественной практике, всегда полезно помнить об имеющихся сходствах и различиях России с этой страной. Так, например, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения людей наши страны существенно отличаются. Так, если среди американцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Нельзя сбрасывать со счетов и такое отличие. В Америке, как правило, принято поощрять риск: тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако он же в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери. В России же, как правило, принято распределять риск, а следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела. Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские «кружки качества». Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике) изначально родились в Америке.

6. Российская модель управления: исторический аспект и современное состояние

По ряду причин в мире сложился неоднозначный стереотип восприятия России и всего российского, соответственно, неоднозначно воспринимается и российский менеджмент. Для того чтобы осмысление российского национального стиля управления поставить на реальную научную основу, прежде всего, на наш взгляд, необходимо признать (жестко утвердить), что в России самобытная национальная модель управления существует, существовала всегда, и на данном историческом этапе, как и всегда ранее, ее особенности определяются спецификой вызовов современного мира. Она такова, какова она есть, но - как ни парадоксально - не воспринята и не сформулирована как целостный феномен. При этом очевидно, что стремиться к ее улучшению

вовсе не означает пытаться немедленно изменять, имплантируя за неимением лучшего чужеродные элементы иных управленческих моделей - это способно вызвать неоднозначные последствия, но только не улучшить ситуацию.

Для выявления существенных и постоянно присущих черт национального менеджмента необходимы непредубежденные исторические сопоставления различных исторических этапов жизни российского государства в части практики государственного и негосударственного управления с целью выделения проявлений его традиционно сильных и слабых сторон. Традиционный методологический подход к анализу управленческого явления в данном случае наиболее эффективен. Определение и закрепление устойчивых признаков российским менеджментом на принципиальном философском уровне лишь в последние годы становится возможным. Необходимо исходить из значительного колебания условий экономического и социально-политического характера последних десятилетий, что не позволяло на длительный период поддерживать эффективное хозяйствование на основе стабильных принципов. Упрощенно: оперативный, ситуационный характер управления был предпочтительнее в период передела собственности, признаки эффективного менеджмента и менеджера менялись достаточно быстро. Последние годы состояние экономики, требования со стороны государства, национальных контрагентов и международных организаций формируют принципиально другой подход и требования к оценке стабильности принципов российского управления.

Проблема осмысления национальной управленческой идентичности важна не в последнюю очередь и потому, что перед отечественным менеджментом в обозримом будущем станет очевидной необходимость преодоления последствий влияния сторонних моделей управления и определения возможностей влияния со стороны новых исторических обстоятельств.

7. Типологии организационной культуры: Э.Шейна, Г.Хофштеда, Р.Льюиса, Ханди Морана и харриса, К.Лэйна и Дж.Дистефано

Э. Шейн предложил изучать организационную культуру по трем уровням:

Поверхностный, или символический, уровень включает в себя такие видимые внешние факторы, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, т.е. все то, что человек может ощущать и воспринимать (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытается познать организационную культуру глубже, затрагивают подповерхностный уровень провозглашаемых ценностей. Здесь изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии и философия, ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи чаще всего ограничиваются именно этим уровнем, поскольку следующий уровень весьма сложен и порой не поддается анализу.

Глубинный уровень включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального предположения, к которым относятся особенности восприятия, мысли и чувства, подсознательные убеждения и представления, направляют поведение людей, помогая им воспринять организационную культуру.

Г. Хофшted выделил четыре аспекта, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом:

Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Дистанция власти. Второй 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 неопределенности. Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределенности люди создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных

правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

«Мужественность – женственность». Г. Хофштед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются ассертивность* добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он определяет феминизм (женственность) как степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Льюис выделил три типа культур.

1. Моноактивные культуры. Их представители ориентированы на задачи. Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

2. Полиактивные культуры. Представители данной культуры ориентированы на людей. Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3. Реактивные культуры. Характерная черта этого типа культуры - придание большой значимости вежливости, умению слушать. Ее типичные представители - японцы, китайцы, финны.

С.Ханди выделил четыре типа организационной культуры:

Культура власти – это культура с властным центром, откуда осуществляется контроль. Здесь мало правил или процедур, а атмосфера конкурентная, ориентированная на власть, и политическая.

Ролевая культура – это культура, при которой работой управляют процедуры и правила, а должностная инструкция или роль более важна, чем человек, её исполняющий. Власть связывается с должностями, а не с людьми.

Культура задачи – это культура, ставящая целью собрать нужных людей и дать им возможность справиться с задачей. Влияние, в основном, базируется более на опыте и знаниях, чем на занимаемой должности или личной власти. Такая культура адаптивна и для неё важна работа в командах.

Культура личности – это культура, в которой центральным пунктом является личность. Организации существуют только для того, чтобы служить и помогать своим работникам.

Разработанная Г.Лэйн и Дж. Дистефано модель организационной культуры строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

Шесть переменных рассматриваемой модели включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношение между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках ОК, преобладающей в данном обществе.

Так, вера о природе человека заключается не в понимании того, как один индивид думает о другом, а в том, во что индивид верит, рассматривая возможности человека. Например, можно ли изменить человека или нет. Или являются ли люди изначально плохими, хорошими или теми и другими.

В организации ценностные ориентации в отношении природы человека могут, согласно модели, измеряться через следующие характеристики: система контроля; стиль управления; организационный климат. Последние также имеют свои «вариации» для каждой из культур.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие № 1 (2 ч.) Тема: «Влияние организационной культуры на организационную эффективность»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие эффективности в управлении.
2. Некоторые модели влияния культуры.
3. Основные факторы влияния культуры на эффективность деятельности организации.
4. Гуманистический подход к управлению персоналом с позиций организационной культуры.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.2 Семинарское занятие № 1 (1 ч.) Тема: «Факторы, влияющие на особенности организационной культуры»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Некоторые особенности организационных культур.
2. Предпосылки формирования российской организационной культуры.
3. Российская хозяйственная культура.
4. Деловая культура.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.3 Семинарское занятие № 3 (1 ч.) Тема: «Содержание и показатели анализа организационной культуры»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Значение и вопросы оценки организационной культуры.
2. Инструменты оценки организационной культуры.
3. Принципы и методы управления организационной культурой?
4. Причины неудовлетворительного состояния ОК и возможные пути их преодоления.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.4 Семинарское занятие № 7 (2 ч.) Тема: «Взаимосвязь культуры и стратегии организации»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Миссия организации и организационная культура.
2. Взаимосвязь культуры и стратегии организации.
3. Типология организационных культур.
4. Синергетический эффект организационной культуры.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.