

КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ

I. Зміст понять «культура» й «організаційна культура». Моделі організаційної культури.

Культура (від лат. Cultio – обробляти, вирощувати) – це складний суспільний феномен, що відіграє значущу роль у життєдіяльності людини: праця, побут, дозвілля, спосіб життя як окремої особи, так і всього суспільства.

Специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений в продуктах матеріального та духовного виробництва, системі соціальних норм і духовних цінностей, сукупності ставлення людей до природи, один до одного і до самих себе.



Організаційна культура

- ✓ впорядковане поєднання виробничих, суспільних та духовних досягнень людей;
- ✓ сукупність найважливіших припущень, що приймаються членами організації та виражаються в цінностях, які заявляються організацією та визначають людям орієнтири їх поведінки та дій;
- ✓ це сформована впродовж всієї історії організації сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Властивості організаційної культури

1. Загальність (охоплює всі види дій в організації)
2. Неформальність (її функціонування практично не пов'язане з офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя; діє паралельно з формальним механізмом діяльності організації)
3. Стійкість (традиційність норм та інститутів)

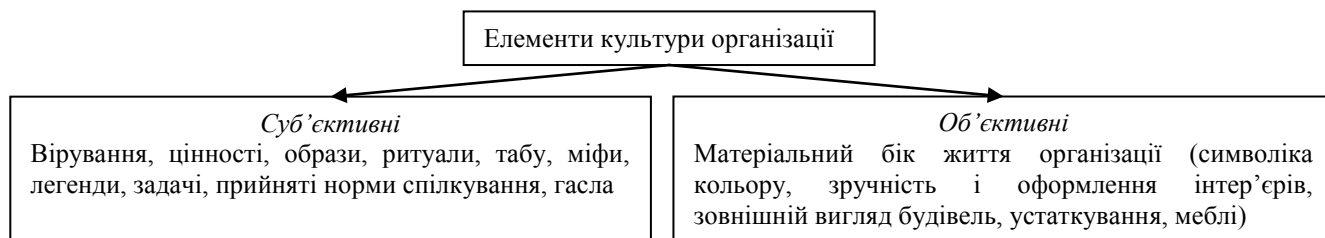


Рис. 1. Групи елементів культури організації

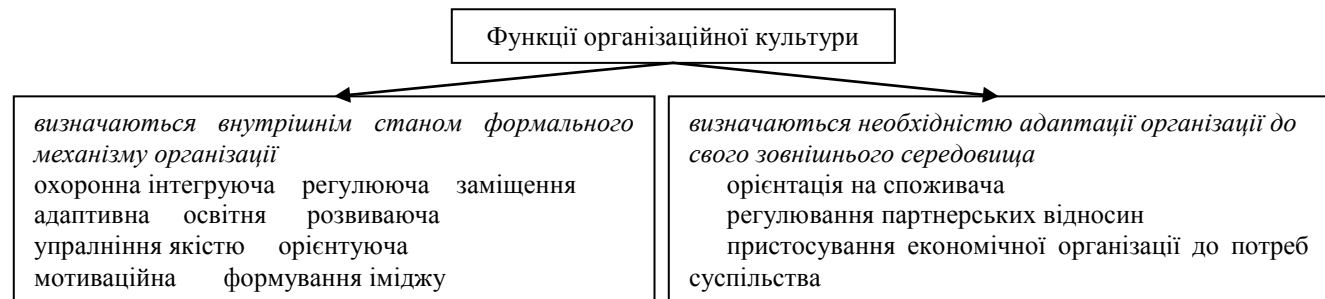


Рис. 2. Групи функцій культури організації

Таблиця 1

Моделі формування організаційної культури

Еволюціоністська модель	Цілераціональна модель	Модель корпоративної та цивільної культур
Організаційна культура є продуктом природного розвитку організації, оскільки складається спонтанно в процесі спілкування та взаємодії людей і не залежить від їх суб'єктивних бажань	Організаційна культура слугує штучним винаходом, створеним людьми, і є результатом їх раціонального вибору	Організаційна культура становить змішану природно-штучну систему, що сполучає в собі формальні, але раціональні та спонтанні життєві процеси

Корпоративна культура	Громадянська культура
<i>усоблюють різні стадії розвитку організації</i>	
Культура конкуренції та боротьби за панування на ринку; притаманне сприйняття організації як живого організму, життєздатність якого важливіша за долю кожної окремої людини	Передбачає, що ринок – простір конструктивної взаємодії з рівноправними партнерами; головне для організації – розширення простору для співпраці, створення умов для самореалізації в певних сферах професійної діяльності

II. Типологія організаційних культур.

Факторні моделі цінностей

Індивідуалізм – колективізм

Сильне – слабе прагнення уникнути невизначеності

Велика – мала дистанція влади

Мужність – жіночість

Таблиця 2

Класифікація організаційної культури

Показники культурних цінностей персоналу	Тип організаційної культури		
	<i>Моноактивна</i>	<i>Поліактивна</i>	<i>Реактивна</i>
Кількість справ, що виконуються одночасно	Одна дія Лінійний характер дій	Паралельно багато різних справ	Циклічний характер дій
Ставлення до часу	Лінійне Час чітко розпланований за розкладом	Лінійне Планування справ відбувається відповідно до привабливості справ	Розподіл часу згідно з доцільністю, правилами ввічливості і традиціями
Стиль збору інформації	Орієнтовані на формалізовану інформацію	Орієнтовані на діалог через особисті канали інформації	Поєднання
Основа управління	Орієнтація на факти та логіку	Орієнтація на людей	Орієнтація на людей, але постійний контроль
Процес прийняття рішення	Швидке рішення, що приймається керівництвом	Рішення, засноване на особистому авторитеті керівника, досягнуте шляхом попереднього узгодження з провідними менеджерами	Тривале рішення, що вимагає узгодження із великим колом менеджерів (кругове рішення)
Виконання договірних зобов'язань	Обов'язкове	Можливі різні відхилення від умов договору – «краще пізніше, ніж ніколи»	Порушення умов договору, якщо це несумісне з їх уявленнями
Пошук компромісу	Легко йдуть на компроміс	Залежить від конкретного індивіда та країни, яку він представляє	Неохоче йдуть на компроміс, оскільки це означає відхід від консенсусу, виробленого компанією
Представники	<i>Американці, англійці, німці, північні європейці</i>	<i>Латиноамериканці, південні європейці, українці</i>	<i>Японці, китайці, фіни, корейці, турки</i>

Таблиця 3

Класифікація організаційної культури (формування культури на конкуруючих цінностях)

Тип організаційних культур	Зміст
Ієрархічна	Акцент на стратегію всередині організації та послідовний образ дій у стабільному навколишньому середовищі. Ключовими цінностями успіху є чіткий розподіл повноважень щодо прийняття рішень, стандартизовані правила і процедури, механізми обліку та контролю
Ринкова	Функціонує як ринок, тобто орієнтована на зовнішнє оточення, а не на внутрішній стан. Базисні допущення: зовнішнє оточення – ворожий виклик; споживачі перебірливі; організація веде бізнес з метою посилення свого положення в конкурентному середовищі. Організацію пов'язує воедино прагнення перемагати
Кланова	Працівники поділяють цінності й цілі організації, характеризуються згуртованістю, співучастю, індивідуальністю і відчуттям організації як «ми». Базисні допущення: із зовнішнім оточенням найлегше впоратися, організовуючи бригадну роботу і піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників; споживачі – партнери. Головне завдання менеджерів – делегування найманим працівникам повноважень і спрощення умов їх участі в бізнесі, створення можливостей для демонстрації їх відданості справі та самовдосконалення
Адхократична	Головна мета – посилювати адаптивність організації, забезпечувати її гнучкість і творчий підхід працівників до справи в ситуаціях невизначеності та переваженості інформацією. Характеризує динамічне, підприємницьке і творче місце роботи, люди готові жертвувати

Підходи до класифікації організаційної культури
(інші типи організаційної культури)

Підхід до типології організаційних культур	Зміст
Абетка (ABC) корпоративної культури (У. Холл)	<p><i>A</i> – артефакти і етикет (поверхневий рівень). Видимі елементи культури: мова, форма вітання, одяг, фізичне розташування (відкриті або закриті приміщення);</p> <p><i>B</i> – поведінка та дії (глибший рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, що охоплюють методи ухвалення рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем;</p> <p><i>C</i> – мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично).</p>
Управлінські культури за Ч. Хенді	<p><i>Культура влади або культура Зевса</i> (особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами)</p> <p><i>Ролева культура або культура Аполлона</i> (бюрократична культура, що ґрунтується на системі правил та інструкцій)</p> <p><i>Культура завдань або культура Афіни</i> (ґрунтується на співпраці, колективному виробленні ідей та загальних цінностей; фундаментом влади є знання, компетентність, професіоналізм та володіння інформацією)</p> <p><i>Культура особи або культура Діоніса</i> (ґрунтується на творчих цінностях, об'єднуючи людей не для вирішення службових завдань, а для досягнення індивідуальної мети)</p>

Методи підтримки організаційної культури:

1. Об'єкти і предмети уваги, оцінки, контроль з боку менеджерів.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації та організаційні кризи.
3. Моделювання ролей, навчання та тренування.
4. Критерії визначення винагород та статусів.
5. Критерії прийняття на роботу, просування та звільнення.
6. Організаційні символи та обрядовість.

III. Сучасна українська організаційна культура.

Характерні риси:

- Відбулася переоцінка більшості колишніх ціннісних орієнтацій, а нові цінності не змогли ще вкоренитися в суспільній та особистій свідомості
- Слабка диференційованість як відображення адміністративно-командних методів управління
- Непомірна централізація управління
- Небажання делегувати повноваження
- Надмірна чисельність і мала ефективність штабного апарату
- Відсутність уваги до аналізу ринку
- Незадовільний рівень стратегічного планування
- Слабка мотивація працівників
- Низька ефективність техніко-економічного планування тощо