Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать организационную культуру на ос­нове десяти характери­стик:

§ *осознание себя и своего места в организации* (одни культуры ценят сокрытие работ­ни­ком своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление);

§ *коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, не­вербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации);

§ *внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ, спец­одежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

§ *что и как едят люди, привычки и традиции в этой области* (организация питания ра­ботников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, дотация на пита­ние, периодичность и продолжительность питания);

§ *осознание времени, отношение к нему и его использование* (степень точности и отно­сительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это);

§ *взаимоотношения между людьми* (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям и т.п.);

§ *ценности и нормы* (что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценно­сти сохраняются).

§ *вера во что-то* (вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое пове­дение);

§ *процесс развития работников и научение* (бездумное или осознанное выполнение ра­боты, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин);

§ *трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе и ответственность за неё, ка­чество и оценка работы, вознаграждение). Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и при­дают смысл концепции организационной культуры. Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретиро­вать культуру организации, то есть придать свое значение событиям и действиям. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разде­ляемых верований, ожиданий и действий.

**Типология С. Иошимури[27]**

С. Иошимури провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов, который, по сути дела представ­ляет собой попытку социологического описания буддийского и хри­стианского менталитетов.

На деле же эта попытка не является плодом больших эмпиричес­ких исследований, научного анализа культуры предприятий, а пред­ставляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, при­званную доказать преимущество буддийской культуры по сравнению с западноевропейской (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Анализ менталитетов С. Иошимури

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Возможные факторы анализа | Критерии сравнения | Японцы | Западноевропейцы |
| Универсум (мир) и его восприятие | Понимание уни­версума. Средства восприятия и мыс­лительных опе­раций | Монизм. Интуи­тивные чувства | Дуализм. Смысло­вой аналогизм |
| Природа и судьба | Установки по отно­шению к природе. Установки по отно­шению к судьбе | Идентифика­ция. Покорность судьбе, согласие, стойкость | Доминирование. Вызов, ориентация на прогресс, пре­одоление |
| Поведение | Источники норм. Детерминанты по­ведения. Критерии оценки | Группа. Окружа­ющая ситуация. Установки лич­ности | Индивид. Принци­пы учений. Интел­лектуальные или функциональные способности |
| Социальные отношения | Межличностные отношения. Отношения «организация — индивид». Характеристика организаций. | Компромисс, гармония, идентификация. Симбиоз, идентификация. Закрытость, стабильность | Конфронтация, конкуренция, критика. Противостояние сосуществования. Открытость, стабильность |

Анкета оценки организационной культуры представлена в Приложении 2.

По результатам заполненной анкеты можно оценить шесть важ­нейших параметров оргкультуры, их теперешний и желательный уровни:

1. важнейшие характеристики;

2. общий стиль лидерства в организации;

3. управление наемными работниками;

4. связующую сущность организации;

5. стратегические цели;

6. критерии успеха.

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры компании (рис. 3.14), который может иметь различную форму (сплошная линия — имеющаяся культура, пунктир —желательная):

Из рисунка определяются:

1. тип культуры: квадрант, имеющий наивысшие оценки, по­казывает тип культуры;

2. различия: анализ площадей наибольшего различия профи­лей для нынешней и предпочтительной культуры дает возмож­ность наметить путь изменений, совершенствования культуры;

3. сила: сила культуры определяется количеством пунктов оцен­ки, отдаваемых определенному типу. Силой культуры определя­ются мощь и первичность воздействия культуры на все, что про­исходит в организации;

4. согласованность — акцентирование оценок различных па­раметров на одной и топ же культуре. Диаграммы различных па­раметров согласованной культуры выглядят весьма схожими. На­личие несогласованности культуры создаст ощущение утраты целостности и дискомфорт в организации. Согласованность ве­дет к росту сплоченности культуры, т.е. к одинаковому отраже­нию культуры разными подразделениями организации;

5. сравнение культуры организации с усредненными профилями организаций топ же сферы деятельности. Участки расхождения мо­гут указать на уникальные преимущества или недостатки, показать целесообразные пути совершенствования.

http://ok-t.ru/studopedia/baza20/3065951960127.files/image021.png

Рис. 3.14. Профиль организационной культуры компании

Каждая типология классифицирует оргкультуру компаний, вы­деляя различные признаки и особенности, т.е. зависимость от:

§ от специфики вида деятельности;

§ морально-психологического климата в коллективе;

§ особенностей взаимодействия с внешней средой;

§ тендерных особенностей;

§ риска менеджеров и типа обратной связи;

§ системы конкурирующих ценностей;

§ национальных особенностей.

Такое разнообразие типологий обусловлено тем, что оргкультура компании определяется не одним или двумя факторами, а достаточно большой совокупностью взаимосвязанных элементов и характеристик. Можно привести типологии оргкультур, свя­занные со стилем лидерства и характером управления в компа­нии; исходя из критериальных основ поведения персонала в этих культурах и строгости регламентации норм поведения; исходя из характера процесса целеполагания и т.п. Характерно, что по од­ному признаку две компании могут относиться к одному типу, а по другому признаку — к разным типам культур.

Организационная культура — это многомерное пространство со множеством параметров и множеством измерений. На каж­дом уровне изучения — поверхностном, подповерхностном и глу­бинном — приоритет будет отдаваться различным характеристи­кам, которые порой могут быть противоречивыми в рамках од­ной культуры компании. Наиболее объективную, на наш взгляд, типологию можно получить, изучая именно глубинные слои этого пространства, базовые представления культуры, смысловые по­нятия, верования и убеждения. В зависимости от постулатов этого уровня вырабатываются все остальные элементы культуры: мис­сия, ценности, нормы поведения, тендерные установки, особен­ности взаимодействия с внешней средой, цели компании.

http://studopedia.su/20\_24361\_tipologiya-f-harrisa-i-r-morana.html