

## **Проблема выбора типа организационной культуры**

Логинова О.Б.

blacksana@mail.ru

Санкт-Петербургский государственный университет  
низкотемпературных и пищевых технологий

*В статье рассматриваются вопросы выбора типа культуры в процессе формирования или развития организационной культуры. Существующие классификации разделены на разные виды: простые и сложные, по национальным особенностям, по отраслевым особенностям, по психологическим типам личности, по ценностным ориентациям. Выделяются характерные особенности различных типов и даются рекомендации для руководителей предприятий по выбору типа культуры в зависимости от ситуации во внешней и внутренней среде предприятия.*

Ключевые слова: организационная культура, типология.

## **The problem of choosing the type of organizational culture**

Loginova O.B.

blacksana@mail.ru

Saint-Petersburg state university of refrigeration and food engineering

*This article is devoted to different problems of choosing the type of organizational culture in case of forming or development of organization culture. All classifications are divided into different types: simple and complex, national characteristics, branch characteristics, psychological patterns, value focuses. Different characteristics of types are considered and recommendations for managers are given underneath the situation in external and internal environment.*

Keywords: organizational culture, typology.

При рассмотрении проблематики организационной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некой «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению данного феномена. Вопросам систематизации организационных культур по каким-либо признакам и проведению на основе этого их типологизации посвящено достаточно большое количество работ. Однако достаточно редко предпринимаются попытки создать сводную типологию

различных классификаций организационной культуры, с тем, чтобы любой руководитель, желающий сформировать на своем предприятии эффективную организационную культуру, мог достаточно быстро изучить существующие типы культур и подобрать наиболее подходящий для своего предприятия.

Организационная культура – явление многогранное и поэтому может быть классифицирована по целому ряду признаков или по их различным комбинациям. Несмотря на тот факт, что «... организационных культур существует ровно столько же, сколько организаций» [2, с.88], можно выделить некоторые общие свойства, которые позволяют исследователям сокращать исходное многообразие культур до разумного количества типов. Все имеющиеся варианты типологий, на наш взгляд, можно разделить на две группы: простые и сложные.

К простым мы относим следующие классификации:

- по характеру формирования;
- по степени сформированности;
- по характеру влияния на эффективность деятельности организации;
- по охвату;
- по характеру существования.

Простые классификации важны при первичном анализе организационной культуры. Осознанно сформированная, сильная, положительная культура предполагает высокую степень соответствия декларируемой и реальной культур, и наличие доминирующей культуры, которой подчинены все имеющиеся в организации субкультуры. И, наоборот, спонтанно сформированная, слабая, отрицательная культура, скорее всего, будет сигнализировать о низкой степени соответствия декларируемой и реальной культур, а также о наличии деструктивного конфликта существующих субкультур и, как следствие, о подавлении единой доминирующей культуры или, вообще, о ее отсутствии.

Сложные классификации основаны на содержательных характеристиках, которые представляют собой различные совокупности определенных признаков. Для таких классификаций специалисты обычно называют следующие логические основания:

- национальные особенности (модель Ф. Клухольма – Ф. Стродберга, типологии Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера, Г. Хофстеде);
- отраслевые особенности (типологии Т. Дила и А. Кеннеди, М. Бурке, Д. Зоненфельда);
- типологии, основанные на теориях психологии личности (типология М. Марка и К. Пирсона, основанная на двенадцати базовых архетипах человеческой психики и типология Ф.Р. Манфреда, Ке де Ври и Д. Миллера, основанная на психопатологических критериях, присущих личностям);
- особенности гендерных взаимоотношений (типология С. Медока и Д. Паркина);
- доминирующие ценности (типология С. Ханди);
- конкурирующие ценности (К. Камерона и Р. Куинна).

Отметим, что группа классификаций по национальному признаку может применяться руководителем, скорее, как информационная база о человеческих ресурсах, имеющихся на его предприятии. Поэтому в рамках данной статьи мы не будем подробно останавливаться на данном виде классификаций.

Кроме того, классификации, основанные на теориях психологии личности и гендерных взаимоотношений также достаточно сложны в применении, так как требуют от руководителя хорошего знания теории психологии и подробного анализа своих сотрудников, что не всегда возможно на начальных этапах формирования организационной культуры.

В свою очередь, с одной стороны, руководителю чаще всего знакомы особенности отрасли, в которой функционирует его предприятие, а с другой стороны, он же является носителем ценностей, которые должны разделять все сотрудники предприятия. Поэтому, на наш взгляд, наиболее значимыми с точки зрения практического применения на отдельно взятом предприятии являются классификации организационной культуры по отраслевым особенностям и по ценностям.

Так, Т.Дил и А.Кеннеди отмечают, что в организациях, занимающих один и тот же сектор рынка, возникают схожие типы культуры. Предложенная ими типология основывается на двух характеристиках [5, с.1-16]:

- степень риска, связанная с деятельностью организации (высокий уровень – низкий уровень);
- скорость получения обратной связи или оценки принятых решений (быстрая - медленная).

Культура «крутых парней (жесткого подхода)» - это культура высокого уровня риска и быстрой обратной связи. В деловом мире много отраслей, которые попадают в эту категорию: строительство, управленческое консультирование, инвестиционная деятельность, реклама, телевидение, производство фильмов, издательская деятельность, спорт (фактически все, что связано с индустрией развлечений). Недостатки таких организаций в основном заключаются в ориентации на быструю выгоду, высоком уровне текучести кадров, нежелании учитывать прошлый опыт и основывать свою работу на сотрудничестве. Все это не оставляет возможности для долгосрочных капиталовложений и формировании прочной организационной культуры с устоявшимися традициями и ценностями.

Культура «усердной работы (много работаем/хорошо отдыхаем)» - низкий уровень риска для отдельных работников и быстрая обратная связь о том успешны они были или нет. Типичными представителями являются организации следующих отраслей: торговля недвижимостью, автомобилями, оптовая торговля товарами массового производства, производство офисной техники, франчайзинг. Достоинства такого типа культуры: умение вовремя реагировать на любые изменения рынка, сплоченность и общительность, стремление к коллективному досугу. Недостатки: отсутствие аналитических навыков, погоня за количественными показателями в ущерб качественным, высокая текучесть кадров, отсутствие преемственности поколений, т.к.

приоритет отдается энергичным молодым сотрудникам и, в результате, отсутствие перспективного взгляда в будущее.

Культура «крупных ставок (ставим на свою компанию)» - высокий уровень риска и крайне медленная обратная связь. К этой культуре относятся производители средств производства, оборонной промышленности, космической техники, горнодобывающие, металлургические и нефтяные компании, инвестиционные банки и фирмы, специализирующиеся на оказании деловых услуг, например, архитектурных. Достоинства предприятий с таким типом культуры: предельно высокие инвестиции, основательный подход и длительный процесс принятия решений, относительно низкая текучесть кадров, жизнестойкость и долговременная перспектива. Недостатки: медлительность, в результате которой, в том числе, лидерами организации не могут стать талантливые и целеустремленные, но молодые люди, и низкая чувствительность к краткосрочным колебаниям окружающей среды.

Культура «процесса» - низкий уровень риска и медленная обратная связь. Такая культура характеризуется обстоятельностью и иерархией, проявляется в крупных государственных и правительственных организациях, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях, частично в банках и в системе страхования, в фармацевтических фирмах. Достоинства организаций с типом культуры процесса: порядок и системность, стабильность, низкая текучесть кадров, постоянство привилегий. Недостатки – бюрократизм, большое количество ограничений, огромный объем монотонной, однообразной и рутинной (подчас, никому не нужной) работы.

Как отмечают сами авторы, данная классификация является крайне упрощенной. Фактически, в каждой отдельной реально существующей компании можно обнаружить комбинацию всех четырех типов культуры. Таким образом, на наш взгляд, рассмотренный подход целесообразнее применять при изучении профиля отдельных субкультур организации. Однако, не смотря на очевидную простоту предложенной типологии и ее ориентацию, скорее на изучение отдельных структурных подразделений, мы согласны с авторами, что данная схематичная модель может помочь менеджерам при определении культурного профиля своей компании в целом и внесении, при необходимости, последующих корректив.

Разновидностью типологий по отраслевому принципу являются типологии, предложенные М.Бурке и Д. Зоненфельдом. М. Бурке выделяет восемь типов организационной культуры на основании следующих параметров:

- взаимодействие с внешней средой;
- размер и структура организации;
- мотивация персонала.

Д. Зоненфельд [4] различает четыре типа культур, каждая из которых имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

Данные типологии перекликаются с типологией Т. Дила и А. Кеннеди, Поэтому мы не будем рассматривать ее подробно. Сравнив предложенные Т.Дилом и А.Кеннеди, М.Бурке и Д. Зоненфельдом варианты отраслевого

подхода к классификации организационной культуры, нетрудно заметить, что, например, культура «бейсбольной команды» и «оборонная культура» по Д.Зоненфельду напоминают нам соответственно культуру «крутых парней» по Т.Дилу и А.Кеннеди, и культуру «Кочующей орхидеи» по М.Бурке.

Как мы говорили, еще одним подходом к классификации организационных культур является подход на основе ценностных ориентаций.

Американский социолог Ч. Ханди предложил свою классификацию типов организационной культуры, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. На основе исследования таких параметров, как сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности, Ч. Ханди выделил 4 типа организационной культуры.

«Культура власти» («культура Зевса») - особую роль играют личные качества и способности лидера. Такой тип культуры характерен для организаций, руководимых харизматическими лидерами (например, политические партии) и предприятий, в которых собственник одновременно является и главным руководителем.

«Ролевая культура» («культура Аполлона») – характерная черта: четкое функциональное распределение ролей и зон ответственности. Типичные представители: крупные промышленные предприятия (например, массового производства), крупные больницы, университеты и т.п.

«Культура задачи» («культура Афины») - основана на обладании специфическими знаниями и предназначена для решения специфических задач. Культура Афины характерна для проектных организаций, фирм ориентированных на выпуск новых товаров.

«Культура личности» («культура Диониса») – эта культура присуща организациям, состоящим из объединений индивидуальностей, каждая из которых является независимой, сильной и влиятельной. Культура личности характерна для некоторых профессиональных организаций, например, таких как адвокатские конторы, ассоциации писателей и художников, отдельные кафедры вузов.

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции последовательно проявляются 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 доминировать любой из четырех типов культуры.

Наибольшее практическое применение для диагностики и изменения организационной культуры приобрела теоретическая модель американских ученых К. Камерона и Р. Куинна. Авторы предложили модель, типологию и методику диагностики организационной культуры (метод OCAI) на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Основные положения этой модели следующие:

- выделяются 4 типа культуры, основывающихся на конкурирующих (взаимоисключающих) ценностях: клановая, иерархическая, рыночная и адхократическая;

- каждая организация и любое ее структурное подразделение имеют элементы каждого типа культуры в определенной пропорции или, так называемый - индивидуальный профиль;

- при исследовании определяются два профиля организационной культуры: реально существующий и желаемый, который необходимо сформировать для повышения эффективности бизнеса компании. Их отличия должны стать объектом пристального внимания руководителей.

Методика OSAI К. Камерона и Р. Куинна неоднократно апробирована, в том числе и на отечественных предприятиях, ее валидность доказана, а достоинствами являются наглядность, использование качественных и количественных показателей, возможность оценки, как настоящего, так и желаемого уровней культуры.

В дополнение к определению культурных ценностей и форм организованности, авторы подчеркивают, что рамочная конструкция конкурирующих ценностей позволяет упорядочить и атрибуты организаций. Поскольку эта конструкция сформулирована на базе наиболее фундаментальных допущений о том, как работают организации и как они управляются, то с помощью такой конструкции можно достаточно хорошо и точно описывать другие стороны организаций, такие как тип лидерства, критерии эффективности и основные теории менеджмента.

Типология, применяемая в методике OSAI, имеет определенные преимущества перед другими, рассмотренными нами в этом параграфе типологиями, а именно она:

- проста и понятна;

- базируется на обобщении значительного опыта предшественников и собственных многолетних исследований;

- основывается на системе ценностей, которые достаточно полно раскрывают характер той или иной организационной культуры, в отличие от составляющих ее поверхностного уровня.

Недостатки, отмеченные рядом исследователей, часто носят семантический характер. Так, М.А. Макаренко отмечает, что «... для большинства менеджеров понятия «бюрократический», «клановый», «рыночный» несут определенную дополнительную смысловую нагрузку, мало кому хочется увидеть свою организацию, например, бюрократической, поскольку само понятие имеет негативную окраску» [1, с.32-33]. Так же обращает внимание тот факт, что приводимая классификация имеет четко выраженный хронологический характер. Прослеживается деление на старые и новые формы – иерархия и адхократия. Данные недостатки порой имеют существенное значение, поскольку, как показывает практика, могут оказывать негативное влияние на объективность результатов проводимых исследований.

Таким образом, проведенный анализ существующих подходов к классификации организационной культуры позволил сделать следующие выводы:

1) имеется значительное количество разнообразных типологий организационной культуры, что обуславливается тем, что она зависит от

большого набора взаимосвязанных элементов и характеристик. Как подчеркивает Т.О. Соломанидина, «организационная культура – это многомерное поле с множеством параметров и множеством измерений» [3, с. 60];

2) каждая из приведенных типологий как инструмент исследования культуры организации имеет свои сильные и слабые стороны; однако целесообразность применения той или иной типологии должна быть продиктована целями и задачами, стоящими перед исследователем;

3) типологии позволяют по отдельным признакам предположить состояние других элементов организации. Однако без всестороннего исследования предположения могут остаться не подкрепленными практикой;

4) типологии, как отмечает большинства авторов, являются жесткими моделями, описывающими крайние состояния культуры организации. На практике каждая организация несет в себе черты различных типов культуры, и задача исследователя - выявить доминирующие типы, при этом, не упустив из поля зрения и развивающиеся или несущественные, на первый взгляд, тенденции.

## **Список литературы**

1. Макаренченко М.А. Методология и методика проектирования культуры фирмы в процессе создания гибких организационных структур. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 159 с.
2. Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура. – СПб.: СПбАУП, 2006. – 274 с.
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
4. Типология Д.Зоненфельда //Типологии корпоративных культур// <http://corpculture.ru/content/tipologiya-d-zonenfelda>.
5. Deal T.E., Kennedy A.A. The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, And Reengineering. - Reading, MA: PERSEUS BOOKS, - 1999.