

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА ПРЕДПРИЯТИЙ: ТИПЫ И МОДЕЛИ

Шихвердиев А. П., Блинов А. О., Выпряхкин Б. С.

### ORGANIZATIONAL CULTURE COMPANIES: TYPES AND MODELS

Shihverdiev A. P., Blinov O. A., Vypryazhkin B. S.

*Статья посвящена типологическому анализу современных моделей организационных культур предприятий. Авторы делают акцент на анализе типологии организационных культур, основанных на выделении доминирующих ценностей.*

*Основываясь на конструкции конкурирующих ценностей, используя типологический подход к анализу организационной культуры, авторы выделяют собственную типологию организационных культур.*

*The article is devoted to typological analysis of contemporary models of organizational cultures enterprises. The authors have focused on the analysis of the typology of organizational cultures that are based on the selection of the dominant values.*

*Based on the design of competing values, using a typological approach to the analysis of organizational culture, the authors identify their own typology of organizational cultures.*

**Ключевые слова:** организационная культура, типология, доминирующие ценности, рамочная конструкция конкурирующих ценностей, модель, концепция.

**Keywords:** organizational culture, typology, the dominant values, competing values framework design, model, concept.

В мировой практике существует целый ряд исследований, посвященных классификации организационной культуры. Типологический анализ является одним из инструментов, позволяющих оценить организационную культуру. Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, которые достаточно редко встречаются в реальном мире, но тем не менее они ярко представляют основные тенденции деятельности тех или иных организаций.

Для выделения разновидностей организационных культур в мировой литературе наиболее часто используются следующие критерии:

- национальные особенности;
- отраслевые особенности персонала;
- особенности взаимоотношений полов;
- доминирующие ценности [5].

Для данной работы наибольший интерес и практическую значимость представляют типологии, основанные на выделении доминирующих ценностей.

Например, модель Г. Харрисона различает четыре типа: организации с организационной культурой, ориентирующиеся на роли, на задачи, на человека и на власть. Для анализа он выбрал процесс распределения власти, ценностные ориентации личности, отношения индивида в организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Такие модели культуры организации редко встречаются в чистом виде, но большинство организаций ближе всего по своей культуре к какой-либо из них [4].

В отличие от Г. Харрисона, Ч. Хенди говорит, что культуры организаций развиваются самостоятельно, в определенном направлении, и в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все модели 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 четырех видов культур.

Для удобства диагностики, измерения и изменения организационной культуры зарубежными исследователями Кимом Камероном и Робертом Куинном была предложена типология организационной культуры, для разработки которой изначально была построена рамочная конструкция конкурирующих ценностей [1].

Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от других критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Сама рамочная конструкция конкурирующих ценностей изображена на рис. 1.3.

Эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации, корпорации, вообще любом экономическом объекте. Стержневые ценности, лежащие на разных краях каждого континуума, отвергают друг друга, то есть гибкость противостоит стабильности, внутренняя ориентация – внешней направленности. В результате оба измерения формируют квадранты, отрицающие один другой и конкурирующие друг с другом по диагонали.

Каждому квадранту было дано обозначение, определяющее его наиболее примечательные характеристики: клан, адхократия, рынок и иерархия.



**Рис. 1.3. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей организационной культуры [1]**

Конечно, измерения, представленные на рисунке, и образуемые ими квадранты выглядят слишком грубой моделью для объяснения различий в ориентации или конкурентных ценностях, которыми характеризуется поведение человека. Тем не менее, они приводят к определению явно различных типов культуры. Иначе говоря, каждый квадрант представляет собой средоточие базисных допущений, ориентаций и ценностей, то есть как раз тех элементов, которые образуют организационную культуру.

Таким образом, выделяются четыре вида культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая.

Данную типологию можно применять для выявления степени приверженности человеческого капитала, что является важным в рамках исследования. Выделим черты, характерные для каждого типа организационной культуры:

**1.Клановая культура:** преданность делу, разделение ценностей и целей, сплоченность, соучастие, организация бригадной работы, доверие друг к другу, традиции, высокая степень сплоченности коллектива, восприятие потребителей как партнеров, забота о повышении квалификации работников.

Именно данная форма организационной культуры тесно связана с понятием приверженности и использует наиболее эффективные методы при ее построении и поддержании. Можно выделить следующие механизмы достижения и поддержания приверженности в клановых культурах: минимальное количество иерархических уровней; неофициальность и самоуправление; собственность наемных работников; длительная гарантия занятости; бригадная форма работы; участие наемных работников в принятии решений; ротация участников выполнения заданий; поощрение частных и прямых связей; организация большого количества обязательных для всех служащих церемоний и поддержание командного духа; распространение и поддержание неформальных связей между сотрудниками.

Итак, клановая культура напоминает большую семью, где ценность каждого “члена семьи” чрезвычайно велика.

**2. Адхократическая культура** (от лат. «ad hoc»- предназначенный для данной цели, «по случаю»): адаптация к внешней среде, новаторство, отсутствие централизованной власти и взаимоотношений, акцент на индивидуальности, готовность к изменениям, предпринимательское и творческое отношение к работе, высокий динамизм, поощрение риска и ориентация на риск, производство оригинальных продуктов или услуг, текучесть властных полномочий в зависимости от проблем. Адхократии - временные структуры, которые можно быстро реконфигурировать, если возникнут новые обстоятельства. Главная цель адхократии - ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией. Таким образом, это проектные культуры, свойственные больше компаниям, занимающимся научными исследованиями, новейшими разработками, например в сфере космоса или биотехнологий.

Приверженность в рамках адхократической культуры достигается за счет желания быть на острие изменений, там, где “кипит жизнь”. Если это важно для работника - он становится лояльным. Для повышения лояльности сотрудники должны постоянно слышать, видеть и чувствовать, что они - “двигатели прогресса”. И в данном случае развитие лояльности состоит из пропаганды тех ценностей, которые важны для конкретной организации. Приверженность достигается за счет индивидуальности, поощрения риска и предвидения будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию и т.п.

**3. Иерархическая (бюрократическая) культура:** четкое следование правилам, специализация, иерархия, стандартизированные правила и процедуры, формальные правила и политика, объединяющие компанию, механизмы контроля и учета, обезличивание. Целью таких организаций является обеспечение рентабельного, надежного, плавного и предсказуемого выпуска продукции. Критериями успеха являются надежность поставок, соблюдение графиков, низкие затраты. Камерон и Куинн подчеркивают, что данный тип культуры в особенности свойственен большим организациям, чаще государственным, с большим количеством стандартизированных процедур и иерархических уровней.

Основа любой компании с выраженной иерархической организационной культурой, - это специфический набор правил. Правила могут изменяться, но остается приверженность существующим формальным правилам. Как правило, сотрудниками таких компаний становятся люди, для которых размеренный ход вещей представляет большую ценность, чем бессонные ночи, проведенные в поисках лучшей рекламной фразы или маркетинговой стратегии. Укрепление лояльности происходит через убеждение, что принятый порядок вещей упрощает жизнь, и это важно. Ценности, на которых строится компания, должны в значительной степени разделяться и сотрудниками, тогда они чувствуют себя вполне комфортно. Также на повышение приверженности влияют дополнительные социальные трансферты (бесплатное питание, медицинское страхование и пр.)

**4. Рыночная культура:** альтернативный набор видов деятельности, операционные издержки, ориентация на результаты, лидерство на рынке, сила в рыночных нишах, опережение конкурентов. Стержневые ценности - конкурентоспособность, продуктивность, предприимчивость, агрессивность, индивидуализм. Основная цель организации - победа в конкурентной борьбе, рыночное доминирование, а отношение к персоналу как к средству для достижения цели. Кроме того, в такой организации поощряется соперничество и конкуренция внутри компании: и между подразделениями, и между отдельными индивидами.

Лояльность в компании с рыночной организационной культурой довольно часто покупается за хорошую зарплату, дополнительные выплаты. Для того чтобы повысить лояльность сотрудников компаний данного типа, необходима выверенная, долгосрочная программа материального стимулирования. Она может включать в себя и продажу акций предприятия, и специальные пенсионные фонды. Поддержание приверженности достигается также за счет постулирования целей и ценностей компании, за счет разделения персоналом этих ценностей и ощущения принадлежности

данной компании. В такой организации важно подчеркивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации.

Интересной с практической точки зрения является типология «КРАБ» Ю.Д. Красовского [2], предназначенная для определения управленческих ориентаций менеджеров в отношении человеческого ресурса.

Основываясь на конструкции конкурирующих ценностей, используя типологический подход к анализу организационной культуры, мы считаем целесообразным выделить следующих преимущественных типов организационной культуры предприятия: автократический – демократический; бюрократический – инновационный; технократический – гуманистический.

Доминирующие ценности каждого из преимущественных типов организационной культуры предприятия можно описать следующим образом:

**Автократический тип.** Жесткая иерархия, все решения принимаются линейными и функциональными руководителями по согласованию с вышестоящим руководством. Решения не обсуждаются. От работников требуется безусловное подчинение. Неформальные отношения сведены к минимуму. Поощряется дисциплинированность и исполнительность.

**Демократический тип.** Организационная структура неформальна. Принято широкое обсуждение проблем в коллективе. Решения принимаются с учетом мнения специалистов, работников. Приветствуется инициатива и творчество. Поощряется коллективная работа.

**Бюрократический тип.** В организации жесткая иерархическая структура. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они рационально мыслящие координаторы и организаторы. Основная цель – поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности.

**Инновационный тип.** Предприятие, ориентированное на достижение высоких результатов. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Отличительные черты – динамичность, предприимчивость и творчество. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Предприятие поощряет личную инициативу и свободу.

**Технократический тип.** Очень формализованное и структурированное место работы. Функции каждого работника детально расписаны. Главным является выполнение работы в срок, в соответствии с установленными показателями качества. Отношения преимущественно формальные. Поощряются индивидуальные результаты. Каждый должен ощущать себя частью общего рабочего механизма.

**Гуманистический тип.** Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Высока обязательность организации. Большое значение придается высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Главное – забота о людях (сотрудниках, потребителях). Предприятие поощряет коллективную работу, участие сотрудников в решении общих проблем.

Отнесение организационной культуры предприятия к тому или иному типу имеет практическое значение, поскольку позволяет определить целенаправленные способы воздействия на присущие именно этой организации нормы, образцы поведения и другие элементы организационной культуры с учетом доминирующих ценностей.

В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в ряде моделей.

Д. Денисоном и его коллегами разработана целостная модель для оценки организационной культуры и эффективности с надежным инструментарием [6]. Модель основана на 4 культурных составляющих эффективной организации:

**Вовлеченность.** Эффективные компании делегируют полномочия, формируют команды и развивают персонал. Руководители, менеджмент и работники проявляют лояльность в отношении компании и обладают сильным чувством собственности. Работники всех уровней ощущают причастность к процессу принятия решений, которые повлияют на их работу, и сознают свою причастность к целям организации.

**Согласованность.** Эффективные организации, как правило, имеют «сильную» культуру, которая является достаточно прочной, хорошо координируемой и интегрированной. Нормы поведения заложены в базовых ценностях, а лидеры и работники способны достигнуть консенсуса даже при значительных расхождениях во мнениях. Согласованность – источник устойчивости и внутренней целостности, основанной на общем видении.

**Адаптивность.** Интересен тот факт, что хорошо интегрированные компании зачастую являются менее открытыми для изменений. Компании с высокой степенью адаптивности управляются клиентами, идут на риск, учатся на своих же ошибках и имеют способности и возможности для создания изменений.

**Миссия.** Для эффективных компаний свойственно четкое понимание своего предназначения и направления развития, определяющие цели и стратегические задачи, а также видение будущего. В случае, когда миссия компании меняется, изменения претерпевают также прочие аспекты организационной культуры.

Положив данную структуру в основу обследования менеджеров 764 компаний, Денисон и Мишра показали, что четыре культурные характеристики соотносятся с различными критериями эффективности. В ходе исследования было выявлено, что прибыльность в значительной степени коррелирует с миссией и взаимодействием. Инновации, напротив, в большей степени ассоциировались с особенностями участия и адаптивностью, а рост продаж связывался с показателями адаптивности и миссии. Как в большинстве моделей по оценке организационной эффективности, в рассматриваемой модели указывается на наличие противоречия одновременного достижения внутренней целостности и внешней адаптивности. Эффективная компания – это та компания, которая способна снять противоречия, не идя на какие-то уступки.

Ядро рассматриваемой модели составляют допущения и предположения. Такие «глубинные» слои организационной культуры, как правило, с трудом поддаются измерению и обобщению. Однако, данные допущения и убеждения реализуются в конкретной практической деятельности, которая легко прослеживается и может быть представлена в разрезе четырех измерений модели: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии. Модель становится основой для проверки предположения о влиянии организационной культуры на эффективность, а также для изучения тех аспектов, которые не были представлены в модели.

Исследование Дэнисона продемонстрировало, что культура эффективной организации должна в высокой степени обладать всеми указанными характеристиками: вовлеченностью сотрудников в общее дело, стабильностью, способностью к адаптации и разделяемой всеми сотрудниками целью.



Результаты исследования эффективности оргкультур компаний, проведенные Т.О. Соломанидиной, позволили сформулировать концепцию «социально-экономического пространства» и его использования для анализа оргкультуры компании и путей ее совершенствования [3].

Для этого условно выделены четыре сектора пространства, каждый из которых характеризует три параметра.

**Сектор 1. Лояльность:**

- 1) удовлетворенность работой;
- 2) совпадение личных целей и ценностей с компанией;
- 3) удовлетворенность стилем лидерства.

**Сектор 2. Социальный микроклимат:**

- 4) позитивное восприятие коллег (как партнеров);
- 5) низкая конфликтность в коллективе;
- 6) необходимость взаимопомощи и взаимовыручки.

**Сектор 3. Обучение и коммуникации:**

- 7) удовлетворенность программой карьерного роста;
- 8) удовлетворенность частотой общекорпоративных мероприятий;
- 9) удовлетворенность существующей системой обучения.

**Сектор 4. Мотивированность:**

- 10) удовлетворенность условиями труда;
- 11) удовлетворенность моральным стимулированием;
- 12) удовлетворенность материальным стимулированием.

Автор концепции не случайно выбрал в качестве из основных критериев определения эффективности «пространства» степень удовлетворенности сотрудников различными сторонами оргкультуры компании. Именно этот показатель в синергетическом виде демонстрирует соответствие оргкультуры компании требованиям ее руководства и сфере бизнеса, а изучение удовлетворенности по секторам позволяет выявить сильные и слабые стороны культуры, определить направления ее совершенствования для повышения эффективности управления изменениями в компании.

Важнейшим направлением практического использования концепции «социально-экономического пространства» организации является возможность реально оценить «пространство лояльности» человеческого ресурса компании, определив возможные риски и их последствия [3].

На данный момент существуют различные подходы к выделению набора переменных. Каждая из существующих моделей влияния культуры использует свой собственный критерий формирования набора организационных переменных.

#### **Список литературы:**

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001, С.32.
2. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: «ЮНИТИ», 2007
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.:ИНФРА-М, 2007, С. 610-621.
4. Томилов В.В. Культура предпринимательства. – СПб.: Питер, 2000, С.23-31.
5. Шаталова Н. И. Организационная культура - М.: Издательство «Экзамен» 2006, С.160
6. Официальный сайт консалтинговой компании «Denison Consulting» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)
7. Шихвердиев А. П., Блинов А. О., Выпряжкин Б. С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики

Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] URL: <http://vestnik-ku.ru/> - 2013. - № 1.

**Literature:**

1. Cameron K., Quinn R. Diagnosis and measurement of organizational culture / Per. from English. ed. IV Andreeva. - St. Petersburg.: Peter, 2001, P.32.
2. Krasovskiy Y. D. Organizational behavior. - M.: "UNITY", 2007
3. Solomanidina T. S. The organizational culture of the company. - Moscow: INFRA-M, 2007, pp. 610-621.
4. Tomilov V. V. The culture of entrepreneurship. - St. Petersburg.: Peter, 2000, P.23-31.
5. Shatalov N. I. Organizational Culture - M.: Publishing house "Examination", 2006, P.160
6. The official website consulting company «Denison Consulting» [electronic resource]. - Mode of access: [www.denisonculture.com](http://www.denisonculture.com)
7. Shihverdiev A. P., Blinov, A. O., Vypryazhkin B. S. organizational culture of the enterprise: theoretical aspects // Corporate Governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Capital Syktyvkar State University. [Electronic resource] URL: <http://vestnik-ku.ru/> - 2013. - № 1.