

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Д. К. Романов, студент 4 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье раскрыто понятие организационной культуры, рассмотрены ее основные функции, понятия корпоративной и гражданской культуры, сильной и слабой организационной культуры, изучены различные типы организационной культуры.

Ключевые слова: культура, организационная культура

В условиях индустриального экономического роста и преобладания технократического хозяйственного поведения и мышления организационная культура, за редким исключением, не была объектом целенаправленного воздействия менеджмента. Лишь в 70-е годы прошлого века начинается переход от единичных случаев создания организационной культуры к массовой практике, причем этот процесс обуславливается целями утверждения инновационного, предпринимательского типа развития. Роль лидеров на этом направлении взяли на себя быстрорастущие наукоемкие корпорации, задающие темп современному экономическому росту.

В настоящее время организационная культура предопределяет место организации в более широкой внешней среде, способ осмысления окружающей действительности и внутренних отношений. Она действует в жизни организации как предпосылка, образец и стереотип при формировании стратегии, принятии решений, распределении власти, в поведении персонала.

Культура в общечеловеческом смысле – исторически определенный уровень развития общества и человека, выраженный в формах организации жизни, а также в создаваемых материальных и духовных ценностях.

Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, их отношений

друг с другом и с окружением, выдержавших испытание временем. Они неосознаемы, не измеряемы в количественных показателях.

Организационная культура неразрывно связана с организационным поведением, в котором принято выделять: поведение руководителя; групповое поведение; индивидуальное поведение (поведение личности). Основная цель организационного поведения заключается в том, чтобы помочь людям более продуктивно выполнять свои обязанности и получать от этого большее удовлетворение. Для реализации этой цели должны быть сформированы ценностные установки каждой личности в отдельности и всей организации в целом.

Понятие «организационная культура» тесно связано с понятиями «гражданская культура» и «корпоративная культура». Корпоративная и гражданская культура олицетворяют собой две разные стадии развития организации.

При этом корпоративная культура – это культура конкуренции и борьбы (за господство на рынке). Ради достижения своих интересов организация готова идти практически на любые издержки нравственно-психологического характера, не затрагивающие напрямую экономические и правовые основы своего существования.

Корпоративной культуре свойственно восприятие организации как живого организма, жизнеспособность которого важнее судьбы каждого отдельного человека. Этот организм живет по своим законам и объединяет людей на основе общих ценностей и норм в единый план или «семью». Такое представление об организме исключает или ограничивает автономию и свободу работников, которые подчиняются жесткой необходимости достигать цели организации.

Гражданская культура организации предполагает, что рынок – пространство конструктивного взаимодействия с равноправными партнерами. Состязательность здесь второстепенна. Главное для организации – не господство или победа над более слабыми противниками, а расширение пространства для сотрудничества, создание условий для самореализации в определенных сферах

профессиональной деятельности.

Гражданская культура развивается постепенно, преодолевая различные барьеры, в том числе бюрократические и ведомственные. Она становится очевидной на стадии постиндустриального общества, когда проявляются преимущества нового образа жизни, мышления и действий, открытых для диалога и продуктивного взаимодействия с другими культурами.

Исследуя теоретические аспекты формирования и развития организационной культуры, нельзя не раскрыть ее классическую типологию.

Таковую предложили американские специалисты И. Дил и А. Кеннеди. В качестве критерия типологизации они использовали 2 фактора:

1) степень риска, связанного с основным видом деятельности организации (иначе говоря, предпринимательский риск);

2) скорость, с которой организация и ее сотрудники получают обратную связь относительно того, были ли принятые решения эффективными (время обратной связи).

Ими было выделено четыре типа организационной культуры:

1. Культура торговли;
2. Спекулятивная культура;
3. Административная культура;
4. Инвестиционная культура.

Культура торговли характеризуется быстрой обратной связью, относительно малым риском. Успех дела зависит от количества контактов с покупателями и от настойчивости в их поиске. Успех при этом измеряется объемом сбыта, а не величиной риска. Недостатки данной культуры: количество превалирует над качеством; доминирует мышление краткосрочного успеха; сотрудники чувствуют свою связь, прежде всего с коллективом и меньше – с компанией; высока текучесть кадров.

Спекулятивная культура (культура выгодных сделок) характеризуется быстрой обратной связью, финансовым риском средней и высокой степени.

Данный тип культуры встречается там, где заключаются сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Элементы этой культуры присутствуют в таких областях, как мода, профессиональный спорт, реклама, финансирование венчурных капиталовложений.

Административная культура характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Эта культура проявляется на предприятиях общественного обслуживания, в хорошо налаженных и защищенных отраслях, крупных административных фирмах, частично – в банках и системе страхования. Решения принимаются продуманно, со всесторонней подстраховкой. Основное внимание уделяется тому, как сделать и меньше – что сделать. Почти отсутствует связь между результатом и вознаграждением

Инвестиционная культура этот тип культуры характеризуется явно выраженной ориентацией на будущее: в условиях высокой степени риска делаются крупные капиталовложения. Проявляется в нефтяных компаниях, инвестиционных банках, строительстве, частично – в армии. Большое значение имеет опыт, хотя новые идеи тоже не отвергаются.

Существует также типология организационной культуры на основе конкурирующих ценностей (предложена известным американским специалистом по проблемам менеджмента Уильямом Оучи). Согласно этой типологии существуют четыре наиболее распространенных типа организационной культуры:

1. иерархическая (бюрократическая);
2. рыночная;
3. клановая;
4. адхократическая.

Для иерархической организационной культуры характерен акцент на стратегию внутри организации и последовательный образ действий в стабильной окружающей среде. Организация с подобной культурой преуспевает благодаря своей хорошей внутренней интеграции и экономичности. Ключевыми ценностями успеха считаются четкое распределение полномочий по принятию

решений, стандартизированные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.

Данная культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях, но в ситуации возрастания неопределенности, в моменты кризиса ее эффективность падает.

При рыночной культуре организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в рыночной доле и степени проникновения на рынок. Важными считаются опережение соперников по конкурентной борьбе и лидерство на рынке. Сотрудники такого типа организационной культуры ориентируются главным образом, на рентабельность. Эффективность деятельности того, или иного подразделения определяется на основе стоимостных показателей, связанных, прежде всего с издержками производства. Речь здесь не идет о понятии маркетинговой функции или представлении о потребителях на рынке; так определяется тип организации, функционирующей как рынок, т.е. ориентированной на внешнее окружение, а не на внутреннее состояние.

Организации кланового типа характеризуются разделением всеми работниками ценностей и целей организации, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы».

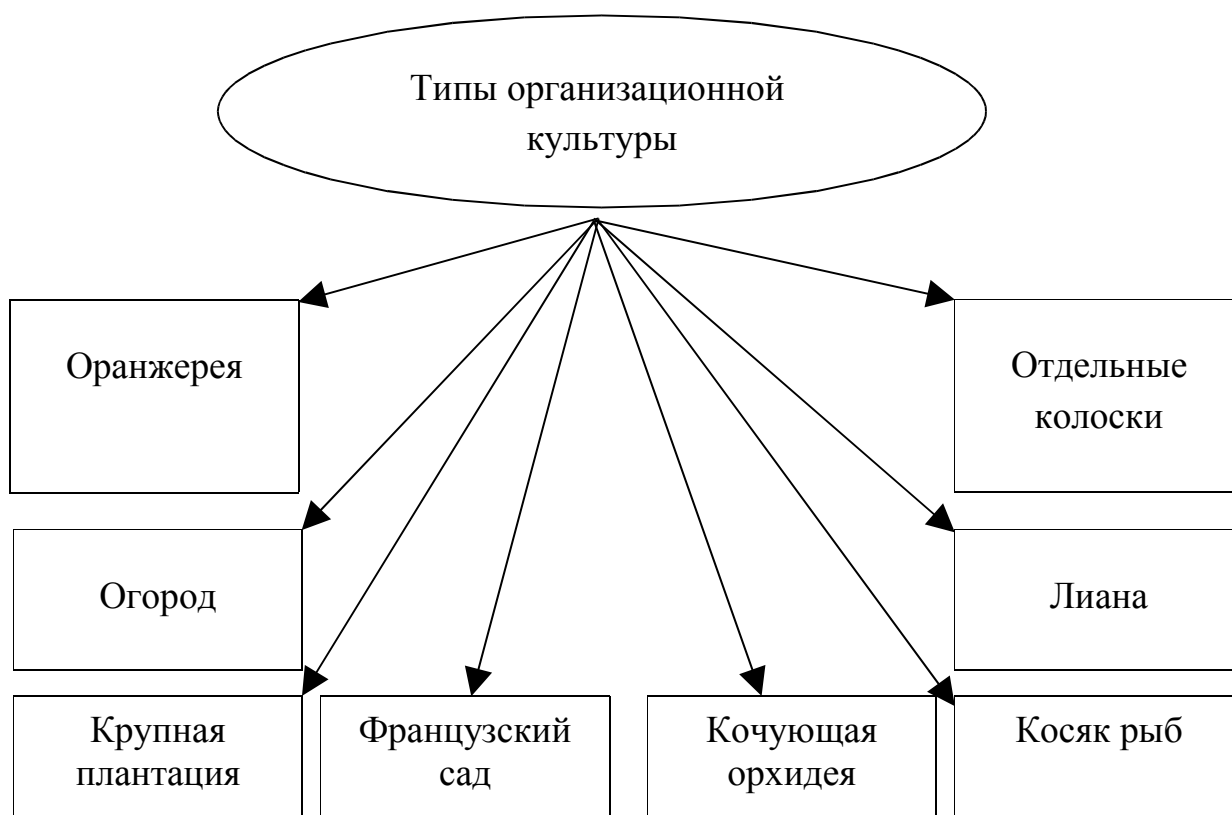
Данный тип культуры У. Оучи рассматривает как дополнение к первым двум культурам. Этот тип культуры может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Клановая культура имеет распространение в неформальных организациях. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой всеми его членами системы ценностей. Эта система ценностей не навязывается извне, а создается самой организацией, поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. Знаково-символические составляющие организационной культуры не строго регламентируют действия, а лишь направляют их в определенное русло и это создает большую степень свободы поведения, а значит – адаптации к изменяющимся условиям. Властью в организациях с данного типа культурой обладают в силу личностных преимуществ.

Адхократическая культура. Слово «адхократия» (от лат. ad hoc – по случаю) определяет некую временную, специализированную, динамичную организационную единицу. Главными целями адхократии являются:

- усиление адаптивности организации;
- обеспечение гибкости организации;
- творческий подход работников к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегруженности информацией.

Адхократическую культуру характеризует динамичное, предпринимательское и творческое место работы, когда люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству.

Иную типологию организационной культуры предложил французский исследователь Майк Бурке. Его классификация содержит 8 типов организационной культуры (рисунок 1).



Р и с у н о к 1 Типы организационной культуры по классификации М.Бурке

Организационная культура, соответствующая типу «оранжерея», характерна для статических организаций, которые стараются не реагировать на изменения, происходящие во внешней среде. Все усилия в этих организациях сосредоточены на сохранении достигнутого ранее.

К собирателям «отдельных колосков» относятся мелкие и средние организации, деятельность которых целиком подчинена случаю и удаче. Их структуры носят неопределенный характер. Поведение таких организаций полностью зависит от воли руководителя. Мотивация персонала выражена слабо. Наблюдается постоянная текучесть кадров. Перспективы таких организаций малоутешительны. [3, с. 243]

Организации, придерживающиеся культуры «огорода», как правило, имеют пирамидальную структуру. Организации с такой культурой стремятся к сохранению своих позиций на традиционном рынке, использованию проверенных временем моделей поведения с внесением в них минимального количества изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

Организационная культура, получившая название «французского сада» – это несколько измененный на американский манер вариант культуры «огорода» с ярко выраженной иерархической структурой. Отношения в такой организации бюрократизированы и люди в ней не более чем винтики, необходимые для функционирования системы.

Организационная культура типа «крупных плантаций» характерна для предприятий с развитой дивизиональной структурой управления, имеющих несколько иерархических уровней и сочетающих в себе централизованную координацию с децентрализованным управлением. Отличительной особенностью является приспособление к изменениям окружающей среды, которое достигается благодаря наличию горизонтальных связей и гибкости персонала, поощряемой системой мотивации.

Организационная культура, созданная по типу «лианы» отличается сокращенным до минимума управленческим персоналом, использованием современ-

ных информационных технологий, ориентацией всех членов коллектива на достижение общей цели, высокоразвитым чувством ответственности сотрудников и высокой степенью мотивации персонала.

Организационная культура, построенная по типу «косяка рыб», свойственна предприятиям, отличающимся высокой маневренностью и гибкостью, постоянно корректирующим свою структуру и меняющим поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. В такой организации особое внимание уделяется подбору высококвалифицированного персонала.

Организационная культура «кочующей орхидеи» присуща неформальным организациям, которые, исчерпав возможности одного рынка, оперативно переходят к другому. Структура таких организаций постоянно меняется, количество сотрудников невелико. Главная цель – найти единственный в своем роде товар и предложить его максимальному числу клиентов. Мотивации персонала практически отсутствуют.

В независимости от указанных типов, организационную культуру любого предприятия можно разделить на культуру с большей или меньшей влияния на деятельность. Одна культура имеет большее влияние на деятельность организации, следовательно, и на поведение ее членов, чем другая. Это позволяет говорить о «сильной» и «слабой» организационной культуре.

В «слабой» культуре убеждения, ценности и принятие на себя ответственности менее распространены и сильны. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

В «сильной» культуре убеждения, ценности, принятие на себя ответственности делают культуру всепроникающей. Другими словами, они всецело поддерживаются членами организации. «Сильная» культура обеспечивает всеобщее согласие по вопросу: «Для чего, с какой целью работает организация?».

Сильная культура определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность деятельности в организации формируются с помощью высокой формализации. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника. Все это будет заложено в подсознании работника, понимающего культуру организации.

«Сильная» культура приводит организацию к успеху лишь тогда, когда поддерживает миссию, цели, стратегию компании, облегчает коммуникации и координацию. Таким образом, не всегда «сильная» культура приводит к успеху.

Можно также выделить «бесспорную» культуру, которая характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри и является закрытой. Это проявляется в нежелании видеть недостатки, в показном единстве. Закрытая культура, хотя формально и объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не сплачивает его, не становится решающим моментом мотивации [7, с. 123].

Таким образом, на основании проведенного изучения теории вопросов формирования и развития организационной культуры, можно сделать вывод, что среди всего многообразия ее видов нельзя выявить одну оптимальную, универсально подходящую организационной культуре предприятия, способствующую его эффективной деятельности. Сравнивать типы организационной культуры можно по расстановке приоритетов в организационных ценностях, по соотношению стратегической и тактической политики, по типам структур управления, по способам интерпретации процессов управления и т.д. От правильно выбранной организационной культуры зависит то, в каком направлении

развивается человек, весь коллектив и организация в целом: в позитивном (идет личностный рост) или негативном (личностный рост ограничивается). Организационная культура часто оказывает значительное влияние и на мотивацию индивида. Если ему комфортно в организации, то и отдача от такого работника будет выше. В настоящее время становится очевидным, что успех приходит к тем организациям, которые опережают конкурентов на динамичных глобальных рынках благодаря новым ценностям коллектива. Новые традиции, моральные нормы формируют новое качество организации, присущую только ей организационную культуру.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Веснин В. Р. Менеджмент: Учебник. / В. Р. Веснин – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И.Наумов – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.
3. Иванова Т. Ю. Теория организации: Учебник. / Т.Ю. Иванова – М.: КНОРУС, 2006. – 384 с.
4. Карташова Л. В. Организационное поведение: Учебник. / Л.В.Карташова, Т.В.Никонова. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 220 с.
5. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учебное пособие. / В.Г. Макеева. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 218 с.
6. Менеджмент: Учебник / Под ред. В.В. Томилова. – М.: Юрайт-Издат, 2003. – 591 с.
7. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г.Р. Латфуллина. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.