

Характеристика основных моделей организационных культур

Модели организационной культуры

Существует множество определений организационной культуры. Приведем некоторые из них.

- Организационная культура - это устойчивое собрание ценностей, символов, ритуалов и историй, с помощью которых можно управлять людьми на их рабочих местах. (теория Дила и Кеннеди).
- Организационная культура - это система разделяемых ценностей, которые проявляются через различные культурные артефакты: истории, мифы и т.д. (теория Питтерса и Уотермена).

Как видно из определений, термины "ценности", "система" и т.п. еще не являются тем однозначно описываемым объектом, над которым можно совершать какие-то действия. Необходима некая модель, которая была бы понятной, описываемой с точки зрения теории менеджмента и пригодной для практического применения. Такую модель предложил Эдвард Шейн см. (Схему 1, . Модель организационной культуры Шейна).

Модель организационной культуры Шейна

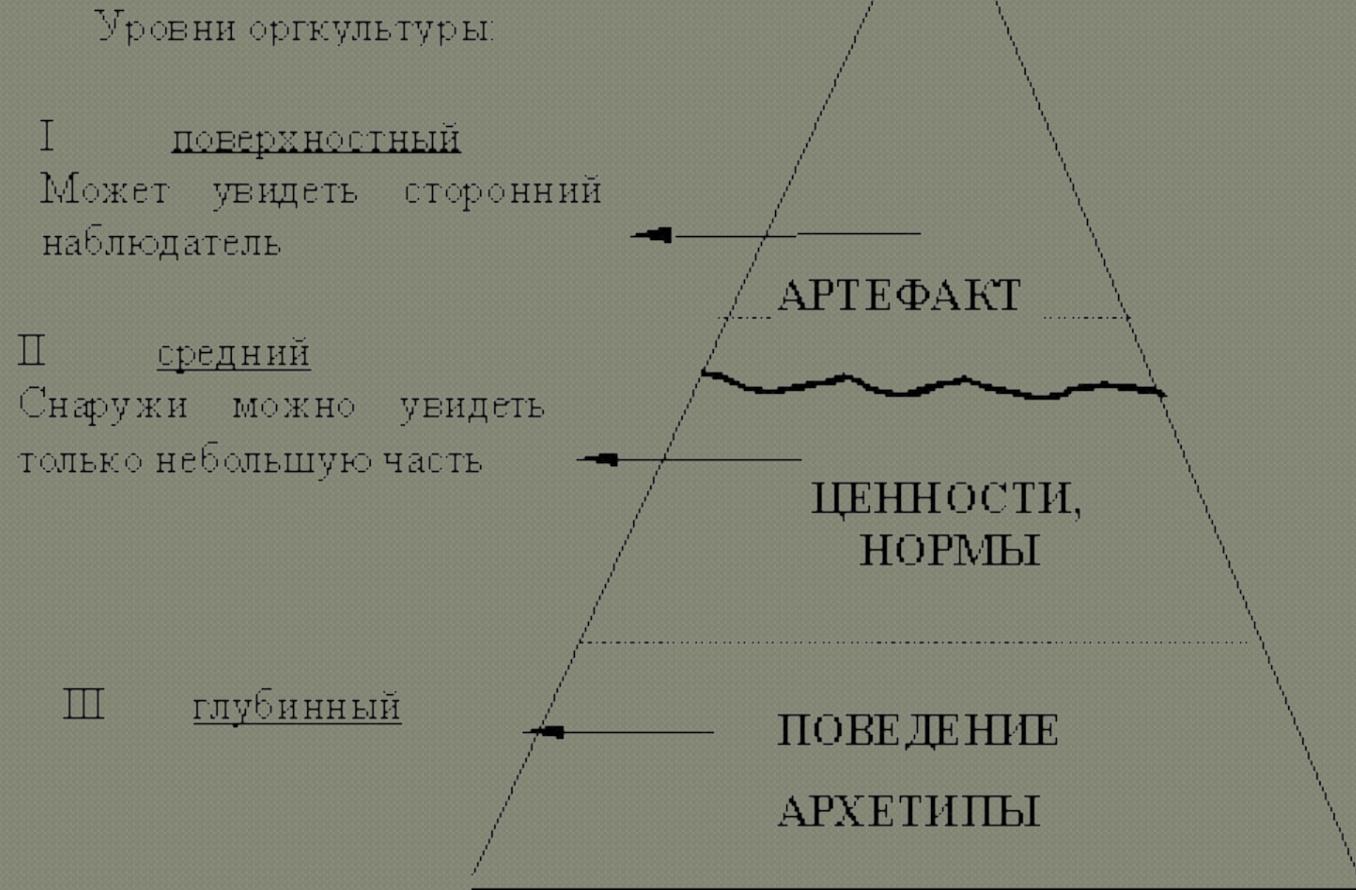


Схема 1. Модель организационной культуры Шейна

Модель организационной культуры Шейна

Рассмотрим модель организационной культуры Шейна подробнее

культуры Шейна

- **Первый**, поверхностный уровень организационной культуры виден стороннему наблюдателю через артефакты. Под артефактами Шейн понимает конкретные продукты культуры (устные, письменные, предметы). Например, артефактом фирмы может быть устав, значок, территория, газета, фирменная одежда для персонала и т.д. по мнению автора, чем в большем объеме у компании существует истории, зафиксированные в артефактах, тем мощнее организационная культура фирмы.
- **Второй** уровень разделен волнистой чертой, как "айсберг" (см. Схему 1). Нормы и ценности, которые находятся над волнистой чертой, мы можем видеть. Это - декларируемые нормы и ценности. Однако, в компании очень часто существует "двойная мораль", те правила, о которых нигде не говорят, но все знают, что можно делать, а что - нельзя. Это - латентные, т.е. скрытые для стороннего наблюдателя нормы, которых уже не видно снаружи.
- **Третий**, глубинный уровень модели Шейна показывает нам, что все эти артефакты и нормы и правила лишь надстройка, которая определяется поведением людей. В американских учебниках под термином "поведение" понимают следующее: поведение - это наше реальное базовое допущение, которое мы себе разрешаем и принимаем. Под термином "мы" понимают, во-первых, создателя фирмы, а во-вторых, ее персонал (в терминах Шейна). По мнению психологов поведением человека на 90% руководит его бессознательное, которое находит выражение в базовых верованиях. Они же, в свою очередь, отражаются в архетипах. Архетипы - это базовые способы поведения, которые

Типология организационной культуры Дила-Кеннеди

В основе этой типологии лежит выделение двух критериев, оказывающих на организационную культуру сильное влияние:

- *риск* – насколько объективно и субъективно содержат в себе риск те или иные решения и действия, связанные с функционированием рынка;
- *обратная связь* – насколько быстро выясняется, правильным ли было принято решение и эффективным ли было конкретное действие, а также сведения о реальных последствиях принятых решений, поступающих быстро или, по объективным причинам, медленно.

Типология организационной культуры Рюттингера

На основе типологии Дилла-Кеннеди была разработана концептуальная модель организационных структур Рюттингера. По мнению автора, многообразие типов организационных культур обусловлено многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности.

Высокая	Культура перспектив (инвестиционная)	Культура мгновенных побед (спекулятивная)
Низкая	Административная культура (государственная служба)	Культура мелких успехов (торговли)
Степень риска применяемых решений	Медленная	Быстрая

- *Административная культура.* Она характеризуется низкой степенью риска и медленной обратной связью. Проявляется в системе государственной службы, в образовании, крупных административных фирмах, на предприятиях в хорошо налаженных и защищенных отраслях и т.д. Стратегически эти организации настроены на обслуживание, сервис, при этом зачастую проявляются сильно выраженная своеобразная динамика и мощные системы самосохранения. Сотрудники, как правило, аккуратные и основательные люди, проявляющие осторожность, педантизм, умение приспособливаться и подчиняться. Решения принимаются обдуманно, не спеша, подстраховываются со всех сторон. Общие характеризуется обстоятельностью и подчеркнутой иерархией. Кооперирование сотрудников носит весьма относительный характер. Между результатом труда и вознаграждением прослеживается слабая связь. Основное внимание уделяется не тому, как сделать, а тому, что сделать. Отчетливая ориентация на внутренние проблемы выражается в ряде ритуалов: протокольные записи по всем случаям; хорошо отлажена система хранения документов; большое значение придается титулам, званиям, уровню должности. Руководитель, соответствующий данному типу организационной культуре, «может работать в обстановке длительного отсутствия информации о последствиях принятых решений, если это не связано с риском для организации и для него лично. Он великолепно налаживает и поддерживает каждодневную ритмичную, в чем-то рутинную работу в этих условиях, необходимую в любой организации».

- *Культура перспектив.* Эта культура встречается в инвестиционных банках, строительстве, отчасти в науки и армии, в тяжелой промышленности, а также в нефтяных и газовых компаниях. Она характеризуется главным образом тем, что имеет ярко выраженную ориентацию на будущее, и тем, что в условиях высокой степени риска, когда делаются крупные капиталовложения, длительное время нет подтверждения о правильности решения. Сотрудники работают основательно, осмотрительно, осторожно, терпеливо и настойчиво, поскольку вынуждены преодолевать длительный период неопределенности в условиях минимальной обратной связи или ее полного отсутствия. принятые в условиях неопределенности решения сплачивают людей. Быстрой карьеры ни у кого нет. В условиях высокой степени риска принимаются решения, оказывающиеся нередко судьбоносными не только для руководителей, но и для всей организации. Решения чаще всего принимаются на самом верху, никогда не бывают спонтанными, подвергаются самой тщательной проверке. Эта культура ускоряет большие открытия и развитие науки. Но делается все исключительно медленно.

- *Культура мгновенных побед.* Эта культура, на которую откладывает отпечаток быстрая обратная связь успешного или неуспешного предприятия и финансовый риск средней и высокой степени, преимущественно встречается там, где заключаются выгодные сделки с ценными бумагами. Эта культура встречается везде, где появляется яркая, притягивающая своим моментальным взлетом, сильная авантюрная личность. Сотрудникам организации с такой культурой присущи бойцовские, агрессивные черты характера, твердость в решениях, умение представлять поражение как победу. Мнение лидера является абсолютной истиной. Хотя целью любой сделки является извлечение прибыли, часто основным стимулом становятся не деньги и не титулы, а поклонение, воздаяние должного в виде создания культов личностей, «вождей», «звезд». Руководитель этого типа организационной культуры наиболее эффективен как руководитель в экстремальных ситуациях, где необходимо быстро принимать ответственные решения в условиях информационного «голода», а значит, управленческого риска.

- *Культура мелких успехов.* Эта культура характеризуется быстрой обратной связью и относительно малым риском принимаемых решений. Она развивается в первую очередь в торговых организациях, организациях по сбыту, в розничной торговле. Успех зависит от количества сделок с покупателями и от настойчивости в поиске сделок. Отдельное управленческое решение не приводит к кризису организации, поэтому риск здесь незначительный. В течение короткого времени можно получить обратную связь. Сотрудники склонны к принятию быстрых и несложных решений, к апробированию на практике нововведений. Сила различных сфер культуры торговли заключается в том, что очень быстро и очень многое можно привести в движение. Однако наряду с этим у культуры мелких побед имеются некоторые недостатки:
 - количество превалирует над качеством. Сильно выраженное желание продать приводит к тому, что после продажи недостаточное внимание уделяется последующим проблемам;
 - доминирует мышление краткосрочного успеха. Размышления о том, что сиюминутный успех может означать потерю завоеванных позиций или постепенный упадок предприятия в последующем, продолжаются недолго.
 - сотрудники чувствуют связь прежде всего с коллективом и меньше с организацией в целом.
 - в сферах торговли высокая текучесть кадров.
 - Руководитель стремится принимать решения, характеризующиеся малым риском и быстрой отдачей.

Модель Оучи

- У. Оучи является автором широко известной концепции организации Z-типа, представляющей собой попытку соединения преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской). Такой синтез, по его мнению, дает возможность создания нового сверхэффективного варианта организационной культуры, которой должна следовать американская деловая организация. Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры: 1) обязательства организации по отношению к своим членам; 2) оценка выполнения работы; 3) планирование карьеры; 4) система контроля; 5) принятие решений; 6) уровень ответственности; 7) интерес к человеку.

«Культурные» переменные	Характеристики японских компаний	Характеристик и американских, компаний типа «Z»	Характеристик и типичных американских компаний
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	С широкой специализацией	С умеренной специализацией	С узкой специализацией
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

- **Обязательства по отношению к работникам.** Согласно У. Оучи, все три типа организации ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении.
-

Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различается этих трех типах организаций. Если в Японии в этих целях чаще используется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя индивиду свободу выбора. Хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят свою жизненную карьеру, меняя небольшое количество компаний.

Оценка выполнения работы. Все три типа организаций проводят эту работу, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако временной лаг и его влияние на карьеру имеют различия. Так, в "чисто" американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

-
- **Планирование карьеры.** Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японского и американского менеджеров. "Третий" путь предлагает разнообразить карьеру менеджера в рамках трех — пяти функций.

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация. Однако каждая организация решает это по-своему. Если типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для "идеальной" модели предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной основе (все в основном согласны и принимают решения к исполнению).

- **Уровень ответственности.** Несмотря на преимущества группового консенсусного решения, модель Y. Оучи предлагает для американской фирмы типа "Z" сохранять ответственность на индивидуальном уровне. В этом случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны «ужиться» друг с другом. Решается это во многих случаях через механизм участия в управлении, сохраняющий традиционно последнее слово в решении за менеджером. Американская индивидуальность при этом страдать не должна.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, Y. Оучи предлагает в варианте "Z" рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению. Типично американский подход видеть в индивиде только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Модель Y. Оучи получила на практике применение на ряде японских автомобильных заводов фирм "Тойота" и "Ниссан" в США. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

Модель Хофстеде

- Голландский ученый Гирт Хофстеде в 1980-х годах изучал организационную культуру одной из первых глобальных компаний – IBM, имеющую филиалы более чем в 40 странах. В результате исследований он определил культуру как коллективное программирование человеческого сознания, определяющее реакцию работников на происходящие на рабочем месте события, выделил ее четыре элемента.
- **1) дистанция власти** – это характеристика ощущения неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. Применительно к организации - это ощущение неравенства между сотрудниками организации, находящимися на различных уровнях ее иерархии. Чем выше степень неравенства, тем больше дистанция власти, и наоборот.
В организациях с высокой степенью дистанции власти директивный стиль управления, руководство недоступно, многоуровневая структура организации, большая дифференциация заработной платы.

2) **неприятие неопределенности** – это характеристика ощущения опасности, возникающая при появлении неопределенных или неизвестных ситуаций у людей данной страны. При высокой степени люди предпочитают структурированные ситуации в противоположность неструктурированным, то есть ситуации с ясными и четкими правилами и инструкциями того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традицией. В странах с высокой степенью неприятия неопределенности с возникновением каких-либо неопределенностей люди проявляют повышенную тревогу и беспокойство. В противоположном случае люди при возникновении неопределенности ведут себя и работают более спокойно и систематично.

Работники организаций с высокой степенью неприятия неопределенности характеризуются большой тревогой за будущее, слабой готовностью к риску, низкой мотивацией на достижение целей.

3) **индивидуализм – коллективизм** – это характеристика стремления людей данной страны к свободным связям между индивидами (индивидуализм), либо к интеграции в группы (коллективизм).

При индивидуалистской культуре сотрудники организации возражают против вмешательства в личную жизнь, надеются только на себя. В такой организации особо приветствуется индивидуальная инициатива каждого, а продвижение по службе осуществляется на соревновательной основе. В организациях с коллективистской культурой сотрудники ожидают большего участия организации в решении его личных дел и то, что предприятие будет защищать их интересы. В этих организациях ценятся чувство долга и лояльность сотрудников, продвижение по службе осуществляется внутри организации в соответствии со стажем.

4) **мужественность – женственность** – это характеристика общества, в котором социальные роли полов точно определены (мужественность), либо в котором социальные роли частично совпадают (женственность). В мужских культурах мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей. Мужчина доминирует на всех властных позициях, а успех и деньги являются главными ценностями в жизни. Наоборот, в женских культурах зарабатывать и воспитывать детей могут как мужчины, так и женщины. Различие полов не влияет на властные позиции в обществе и организации. Главной ценностью является качество жизни.

Хофстеде, благодаря предложенной им классификации влияния национального аспекта на культуру, смог выяснить, почему культуры филиалов одной и той же компании IBM, выпускающие одну и ту же продукцию, но располагающиеся в различных странах мира так существенно отличаются друг от друга.

По его оценке, Россия характеризуется высокой степенью дистанции власти, высокой степенью неприятия неопределенности, средней степенью индивидуализма, средней степенью мужественности. Эти характеристики необходимо учитывать при формировании культур российских организаций.