

УДК 316.354:316.4

*Екатерина Банникова*

## **Модели и типы организационной культуры в контексте современных социальных трансформаций**

Предлагается рассматривать эволюцию классифицирования и типологизации организационных культур посредством трех этапов: теоретического, инструментального и эмпирического. Установлены особенности и специфика различных моделей и типов организационной культуры, их эффективность в современных организациях, определены их сходные и различные черты. Доказано, что наибольшим потенциалом в современных условиях обладает классификация организационных культур Г. Хофстеда.

**Ключевые слова:** организационная культура, модель организационной культуры, тип организационной культуры.

**Постановка научной проблемы и её значение.** На современном этапе развития науки возникает необходимость изучения проблемы особенностей моделей и типов организационной культуры, обуславливаемая активными социальными изменениями, происходящими в мире. Эти изменения вызывают к жизни новые «правила игры» социальных субъектов, определяют новые тренды развития сфер жизнедеятельности общества и т. д. В условиях глобальных трансформаций, не имеющих четких прогнозных ориентиров, организации вынуждены адаптироваться к новым условиям и выбирать оптимальные для себя стратегии поведения. Организационная культура становится при этом одним из инструментов управления данным процессом, а это определяет необходимость соответствия ее ключевых компонентов новейшим тенденциям в управлении, их гибкость, адаптивность и пр. Сегодня сохраняется необходимость выделения моделей и типов организационной культуры, способствующих развитию и экономическому процветанию организаций. Очевидно, что не все типы одинаково эффективны в современных условиях. Именно поэтому их анализ представляется важным элементом развития теории и практики управления.

**Анализ исследований по этой проблеме.** В работах представителей социологии можно выделить несколько подходов к выбору типологии организационной культуры: ценностный М. Рокича, комплексный Р. Льюиса и универсальный С. Ханди.

Отечественные и зарубежные подходы к выделению типов организационной культуры представлены в работах таких ученых, как Р. Акофф, М. Бурке, Т. Дейл, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Р. Уильямс, С. Ханди, Р. Харрисон, Э. Шейн и др. В них предлагаются различные классификации организационных культур, даются их базовые характеристики, а также критерии классификации, их исключительности и универсальности. Отдельный пласт исследований проблематики моделей и типов организационной культуры лежит в эмпирической плоскости. В работах Ф. Тромпенаарса, Г. Хофстеда и других отражены типологии организационных культур, сконструированные на основе эмпирических исследований, проведенных методом опроса в различных странах мира и позволивших ученым обрисовать организационные культуры с точки зрения культурных и исторических различий. Однако в современных организациях происходят изменения, подвергающие сомнению эффективность существующих классификаций или их отдельных компонентов.

**Цель статьи** – установить возможности существующих моделей и типов организационной культуры в условиях современных социальных трансформаций. Для достижения данной цели обратимся к анализу существующих классификаций организационной культуры, осуществим их сопоставление по базовым критериям и оценим эффективность в современных условиях.

**Изложение основного материала и обоснование полученных результатов исследования.** Для того чтобы создать основу для анализа организационной культуры и принимать меры для ее поддержки или изменения, в науке предпринято множество попыток классифицировать организационные культуры. Некоторые из них носили ситуативный характер, а некоторые – фундаментальный.

Рассмотрим основные подходы к типологии, учитывая, что каждый из них использует определенные критерии для анализа организационной культуры, позволяющие выделить ведущие тенденции развития современных организаций.

Р. Харрисон, называя организационные культуры «идеологиями организаций», предложил разделять их в зависимости от ориентаций на (1) власть – конкурентные, реагирующие скорее на личные качества, чем на опыт; (2) человека – согласованные, отвергающие контроль руководства; (3) задачу – делающие акцент на компетентности, динамичные; (4) роли – делающие акцент на приверженности букве закона, законности и бюрократии [2].

В такой классификации отражена ориентация на ключевые ресурсы, которые ценны для организации и позволяют ей достигать поставленных целей. В этой интерпретации, с нашей точки зрения, важным становится не просто обращение внимания на ключевые ориентации организации, но их корреляция с доминирующими ценностями в обществе. Ведь любая организация является открытой системой, которая в разных формах взаимодействует с внешней средой, и совпадение ценностных основ такого взаимодействия представляется принципиально важным.

Очевидно, что в условиях современных трансформаций наименее эффективной будет выступать организационная культура, ориентированная на человека. Несмотря на то, что сегодня человеческий фактор и ресурс рассматриваются как ведущие в деятельности организаций, важным представляется сохранение целевых векторов развития организаций, а не просто ее ресурсов. Более того, такие организационные культуры в классификации Р. Харрисона, как конкурентная и динамичная, предполагают максимальное использование человеческого ресурса с точки зрения его профессиональных компетенций, что является более определенным процессом с точки зрения функционирования организации.

Классификация Р. Харрисона получила свое дальнейшее развитие в типологии, предложенной американским социологом С. Ханди. Последний предпочитал слову «идеология» слово «культура», поскольку оно лучше передает ощущение распространяющегося способа жизни или набора норм. Он выделил четыре типа организационной культуры:

1) власти – это культура с властным центром, откуда осуществляется контроль. Здесь мало правил или процедур, а атмосфера конкурентная, ориентированная на власть;

2) ролевая – это культура, при которой работой управляют процедуры и правила; должностная инструкция или роль более важна, чем человек, ее исполняющий;

3) задачи – это культура, ставящая целью собрать нужных людей и дать им возможность справиться с задачей. Влияние в такой культуре в основном базируется более на опыте и знаниях, чем на занимаемой должности или личной власти;

4) личности – это культура, в которой центральным пунктом является личность. При такой культуре организации существуют только для того, чтобы служить и помогать своим работникам [2].

По мнению С. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста – культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или личности. На стадии распада используют любой из четырех типов культур [5].

Внимательный взгляд на предложенную С. Ханди классификацию позволяет говорить о том, что предложенные им типы организационной культуры действительно тесно переплетаются с теми, которые выделил Р. Харрисон (культура власти – ориентированная на власть; ролевая культура – ориентированная на роли; культура задачи – ориентированная на задачу; культура личности – ориентированная на человека). Однако некоторые уточнения, сделанные ученым, позволяют проводить более детальный анализ выделенных им типов, особенно с точки зрения влияния современных социальных трансформаций. Для эффективности такой работы, на наш взгляд, необходима некоторая точка опоры, в качестве которой мы выберем модель и стиль управления. Так, очевидно, что предлагаемые типы некоторым образом связаны с выбранными нами параметрами. Например, культура задачи имеет наибольшие перспективы развития в американской модели управления и демократическом стиле, культура личности пересекается с японской моделью управления, культура власти – с авторитарным стилем управления, а ролевая культура – с европейской моделью управления. Учитывая доминирующие модели и стили управления, можно говорить о том, что в современной Украине, учитывая всю мозаичность ее моделей управления, минимальной функциональностью (хотя с большими перспективами) на сегодня обладает культура задачи. По-прежнему сильны позиции у культур власти и ролевой.

Влияние черт современности на возможности использования представленных выше типологий организационной культуры привело к тому, что ученые (например Р. Уильямс) дали новые определения тем четырем критериям дифференциации организационных культур, которые выделили Р. Харрисон и С. Ханди: (1) ориентация на власть – организации стараются господствовать над средой; те, кто наделен властью, стремятся поддерживать абсолютный контроль над подчиненными; (2) ролевая ориентация – организации подчеркивают приверженность букве закона; важны иерархия и статус; (3) ориентация на задачу – организации делают акцент на выполнении задачи; основой авторитета являются соответствующие знания и компетентность; (4) ориентация на людей – организация существует прежде всего для того, чтобы служить своим членам [5].

Таким образом, очевидно, что характер человеческих ресурсов и их компоненты стали одним из ключевых оснований классификации организационных культур современности.

Еще одна интерпретация рассмотренных критериев представлена в работах Э. Шейна. Он выделял следующие четыре типа организационной культуры:

1) культура власти – это культура, при которой власть сосредоточена в руках нескольких людей и основана на их способностях; такая культура, как правило, имеет тенденцию к предпринимательству;

2) ролевая культура – это культура, при которой власть уравновешена между лидером и бюрократической структурой; в ней роли и правила строго определены;

3) культура достижений – это культура, при которой делается акцент на мотивации и приверженности и высоко ценятся действие, энтузиазм и порыв;

4) поддерживающая культура – это культура, при которой люди вносят свой вклад в общее дело из чувства приверженности и солидарности. Для взаимоотношений характерны доверие и взаимность [6].

Очевидно, что в представленной классификации значительный акцент делается на мотивационном факторе, который «заменил» знаниевый из предыдущих классификаций. Безусловно, использование такого акцента расширяет возможности типологизации организационных культур, однако, на наш взгляд, его роль должна быть дополняющей, а не замещающей.

Следует отметить, что теоретическое осмысление типов организационных культур со временем обрело тенденцию инструментализации: в ее рамках организационные культуры типологизировались не просто по абстрактным характеристикам и критериям, а в привязке к деятельности организации. К такого рода типологиям можно отнести типологию К. Каммерона. Он выделяет четыре главных типа культуры организаций и предлагает для этого критерии организационной эффективности [4].

1. Иерархическая культура. В такой культуре можно интегрировать и координировать задачи и функции, поддерживать единообразие продукции и услуг, держать под контролем персонал и выполняемые им работы. Ключевыми ценностями успеха являются четкие линии распределения полномочий по принятию решений, стандартизованные правила и процедуры, механизмы контроля и учета.

2. Рыночная культура. Стержневыми целями, которые доминируют в организациях с такой культурой, являются конкурентоспособность и продуктивность. Они достигаются, благодаря акценту на внешних позициях и контроле. Рыночная культура ориентирована на результаты. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновения на рынки. Важным считается опережение соперников по конкурентной борьбе или лидерство на рынке.

3. Клановая культура. Такая культура проникнута разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью, соучастием, индивидуальностью и ощущением организации как «мы». Типичными характеристиками организаций с клановой культурой являются бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Менеджеры в организации выполняют роль воспитателя или родителя. Организация держится вместе, благодаря преданности и традиции. Успех определяется в терминах здорового внутреннего климата и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

4. Адхократическая культура. В такой культуре ведущими выступают новаторские и опережающие время решения. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типичны неопределенность, двусмысленность и / или перегрузка информацией. Большинство людей выполняют свои обязанности в составе адхократической целевой бригады или комитета, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача.

Такая классификация имеет свои отличия от рассмотренных выше и, соответственно, особенности применения в современных организациях. Очевидным является то, что организационные культуры в данном случае типологизированы по ведущим инструментам деятельности, которые определяют уровень их успеха. Соответственно, использование данной классификации в современных организациях возможно при условии совпадения ключевых рычагов достижения ими успеха.

Следует отметить, что организационная эффективность стала лишь первым параметром инструментального типа, положенным в основу типологии организационных культур. М. Бурке предложил параметрами для анализа организационной культуры взаимодействие с внешней средой, размер и структуру организации, мотивацию персонала и выделил восемь типов организационной культуры [3]. Среди них – культура «оранжереи», культура «собирателей колосков», культура «огорода», культура «французского сада», культура «крупных плантаций», культура «лианы», модель «косяка рыб», культура «кочующей орхидеи».

Т. Дейл и А. Кеннеди выделяют в качестве классифицирующих параметров уровень риска и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров выделены такие типы организационной культуры, как культура высокого риска и быстрой обратной связи (в наибольшей мере характерна для индустрии развлечений, полиции, армии, строительства, управленческого консалтинга, рекламы); культура низкого риска и быстрой обратной связи (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии, предприятия массовой торговли потребительскими товарами, такие как Макдональдс, компании по страхованию жизни); культура высокого риска и медленной обратной связи (нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы) и культура низкого риска и медленной обратной связи (страхование, банковское дело, финансовые услуги, строительные общества, правительственные департаменты) [3].

Р. Акофф анализировал культуру организаций на основе двух параметров: степень привлечения работников к установлению целей в группе / организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. На основании сравнения данных параметров им выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти: корпоративный, консультативный, «партизанский» и предпринимательский [1].

Таким образом, инструментальный этап классификации организационных культур характеризуется эволюцией количества и сущности критериев, что раскрывает возможности их использования для организаций, находящихся на разных этапах своего развития. Следующий этап эволюции классификации и типологизации организационных культур основан на максимальном приближении этих типов к практике. Их выделение стало отталкиваться не столько от теоретических конструкций, сколько от эмпирических данных. И именно такой подход нам видится как наиболее оптимальный для анализа современных организационных культур.

Так, основу типологии Г. Хофстеда составляют результаты социологического опроса свыше 160 000 менеджеров на предмет удовлетворенности своим трудом, коллегами, восприятия проблем в управлении, жизненных целей и карьеры, проведенного в ста странах мира [5]. Г. Хофстед выделяет четыре параметра, которые характеризуют менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм – коллективизм<sup>1</sup>; дистанция власти<sup>2</sup>; стремление к избеганию неопределенности<sup>3</sup>; мужественность – женственность<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> В континууме «индивидуализм – коллективизм» индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

<sup>2</sup> Второй параметр – дистанция власти – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

<sup>3</sup> Параметр «стремление к избеганию неопределенности» измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью и относительной толерантностью (терпимостью).

<sup>4</sup> В континууме «мужественность – женственность» Г. Хофстед определяет маскулинизм (мужественность) как степень, в которой доминирующими ценностями в организации считаются ассертивность, добывание денег и приобретение вещей (материализм) и не придается особого значения заботе о людях. Он наделяет феминизм (женственность) такими доминирующими ценностями, как взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни. Измерение «мужественности – женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач – для разрешения конфликтов.

Рассмотренные параметры позволяют охарактеризовать организацию и выявить ведущий тип организационной культуры. На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстед провел культурное картирование организаций многих стран мира<sup>1</sup>. Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, особенно в условиях глобализации.

Еще одним представителем эмпирического этапа типологизирования организационных культур является голландский исследователь Ф. Тромпенаарс, который проанализировал более 60 тыс. анкет от респондентов из 100 стран и выделил следующие параметры, применимые к анализу организационных культур: универсализм-партикуляризм (всеобщность – разделенность); достижение – происхождение (аскрипция); индивидуализм – коллективизм; аффективность (эмоциональность) – нейтральность; конкретность – диффузность (особенность – растворенность); внешний – внутренний контроль; временная перспектива (каковы ценности людей в плане времени); долговременная – кратковременная перспектива, прошлое – настоящее-будущее; секвенсивная – синхронная (одновременная – последовательная, одновременно несколько вещей или вещи по очереди) [2].

По отношению к окружающей среде Ф. Тромпенаарс делит культуры на внутренне и внешне управляемые. Представители первого типа культур верят в возможность контроля получаемых результатов и, соответственно, сосредоточены на управлении внутренними ресурсами. Люди, принадлежащие ко второму типу культур, считают, что события идут своим чередом и к этому можно только приспосабливаться.

По мнению Ф. Тромпенаарса, взаимодействуя с представителями культур, в которых господствует представление о возможности управления внешней средой, необходимо жестко добиваться своих целей, давая время от времени выигрывать и оппоненту. Имея же дело с представителями более фаталистического типа культур, необходимо быть упорным и вежливым, поддерживать хорошие отношения с партнерами, пытаться выигрывать вместе, а проигрывать порознь [2].

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.** Проведенный теоретический анализ позволил выделить три этапа в эволюции типологизации и классификации организационных культур: теоретический, инструментальный и эмпирический.

Обращение к широкому кругу типологий организационной культуры позволило определить сходные и различные черты моделей и типов организационной культуры. К первым можно отнести цели и ценности; ко вторым – риск, мотивацию, власть. Анализ моделей и типов организационной культуры позволил выявить наиболее часто встречающиеся характеристики организационной культуры, которые включают такие параметры, как личностные качества людей; их отношение к природе и миру, к другим людям; ориентацию в пространстве, во времени; ведущий тип деятельности.

Анализ организационных культур разного типа показал, что в условиях современных социальных изменений наиболее эффективной выступает классификация Г. Ховстеда, которая обладает потенциалом измерения изменяющихся параметров развития организационных культур.

#### *Источники и литература*

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 224 с.
4. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Организационная культура / [под ред. Н. И. Шаталовой]. – М. : Экзамен, 2006. – 653 с.
6. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / пер. с англ. : Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

#### *References*

1. Ackoff, R. (1985), "Planning for the future of the corporation", M. : Progress, 327 p.
2. Armstrong, M. (2002), "Strategic Human Resource Management", M. : INFRA-M, 328 p.

<sup>1</sup> Например, по параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм – коллективизм» выявлено, что Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Норвегия, Швеция, Дания, Австралия имеют тип культуры «низкая дистанция власти / индивидуализм»; Испания, Франция, Италия, Бельгия – «высокая дистанция власти / индивидуализм». В таких странах, как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония преобладает культура «высокая дистанция власти / коллективизм» [5].

3. Galkina, T. P. (2003), "Sociology of management: from group to team", M. : Finance and Statistics, 224 p.
4. Cameron, K., Quinn, P. (2001), "Diagnosing and changing organizational culture", SPb : Peter, 320 p.
5. "Organizational culture" (2006), ed. by N. I. Shatalova, M. : Examination, 653 p.
6. Schein, E. H. (2002), "Organizational Culture and Leadership. Construction, development, perfection", SPb : Peter, 336 p.

**Баннікова Катерина. Моделі та типи організаційної культури в контексті сучасних соціальних трансформацій.** Зауважуючи значимість організаційної культури як однієї з основних складових частин успіху організації, здійснено аналіз класифікацій організаційної культури, їх зіставлення за базовими критеріями та оцінку ефективності в сучасних умовах. Запропоновано розглядати еволюцію класифікації й типологізування організаційних культур за трьома етапами: теоретичним, інструментальним та емпіричним. Виявлено особливості й специфіку різних моделей і типів організаційної культури. Доведено, що найбільший потенціал у сучасних умовах має класифікація Г. Хофстеда.

**Ключові слова:** організаційна культура, модель організаційної культури, тип організаційної культури.

**Bannikova Kateryna. Models and Types of Organizational Culture in the Context of Contemporary Social Transformations.** It is shown that organizing culture is one of the main components of success. It can act as a tool to improve the efficiency of the organization's personnel. For identify opportunities of existing models and types of organizational culture in condition of contemporary social transformations author analyses of existing classifications of organizational culture, their comparison for the basic criteria and performance measurement in modern conditions are made. In article one considers proposed classifications and evolution of organizational cultures typologizations thro three stages: theoretical, empirical and instrumental. The features and specifics of different models and types of organizational culture are discussed. It is proved that the greatest potential in modern conditions has the classification of G. Hofstede.

**Key words:** organizational culture, organizational culture model, the type of organizational culture.

*Стаття получена 18.05.2015 г.*

УДК 316.766.33

*Наталя Глебова*

## **Довіра як індикатор комунікативного стану суспільства**

У роботі проаналізовано міждисциплінарні дискурси дослідження соціально-етичних і соціально-психологічних аспектів феномену довіри в контексті потреби активізації суб'єктного комунікативного потенціалу українського суспільства. Обґрунтовано потребу розробки соціологічних моделей вивчення довіри як прогностичного засобу формування суспільної довіри на теренах України. Розглянуто можливість підходів до соціологічного вивчення довіри як показника комунікативного стану спільноти в якості субстанціонального підґрунтя суспільного розвитку та суб'єктивного чинника впливу на формування світоглядних орієнтацій суспільства й сприйняття ним певних моделей соціального облаштування.

**Ключові слова:** суспільна довіра, суб'єктний потенціал особистості, світоглядні орієнтації суспільства, комунікативний стан, суспільний розвиток.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Українське суспільство входить у новий соціально-історичний простір в умовах надзвичайного загострення больових порогів більшості суспільних страт і часто трагічного індивідуального психологічного досвіду багатьох українців. Усвідомлення своєрідних особливостей попереднього розвитку нашого суспільства та врахування специфіки сучасного періоду виказує потребу в детальному опрацюванні суб'єктивних чинників і субстанціональних підґрунть суспільного розвитку. Значущим чинником, що впливає на формування світоглядних орієнтацій суспільства й сприйняття ним певних моделей соціального облаштування, були та лишаються ціннісні орієнтації, стратегії активності й стилі життєдіяльності індивідів.

Докорінні соціально-економічні трансформації в Україні, що вимагають установлення принципово нових суспільних взаємин, указують на соціальну значущість позитивного співвідношення суспільної довіри та недовіри як на персональному рівні, так і на рівні соціальних страт. Скажімо, цілком очевидно, що за таким суспільним чинником, як недовіра до влади, може йти й загальнонаціональна криза, і зміна типу влади, і розпад суспільства як вияв крайнього ступеня недовіри при бездіяльності суб'єктів влади.

---

© Глебова Н., 2015