

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала
2. Типология организационных культур в зависимости от специфики вида деятельности
3. Типология организационных культур по признаку специфики гендерных отношений
4. Комплексные (синтетические) типологии организационных культур

Типология организационных культур

1. Классификация культур по Р. Льюису
2. Типология культур по Г. Хофстеде
3. Типология культур по Ф. Тромпенаарсу
4. Модель организации типа «Z» У. Оучи
5. Типы организационной культуры по Т. Дилу – А. Кеннеди
6. Типология организационной культуры по С. Ханди
7. Типология организационной культуры по К. Кэмерону и Р. Куинну

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. **Во-вторых,** знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры

Специалисты по организационной культуре обычно называют **следующие логические основания для выделения ее разновидностей:**

- Ø национальные особенности персонала;
- Ø отраслевые особенности персонала;
- Ø особенности гендерных взаимоотношений;
- Ø доминирующие ценности.

1. Типология организационных культур по национальным особенностям поведения персонала

Национальная принадлежность персонала является одной из самых главных закономерностей, определяющих поведение каждого человека в отдельности и предприятия в целом. **Среди типологий, в основу которых положен критерий национальной принадлежности, наибольшую известность получили подходы Р. Льюиса, Г.Хофстеде, Ф.Клухольма – Ф.Стродберга и Ф.Тромпенариуса.**

Классификация Р. Льюиса

Одна из попыток классификации культур на основе комплексной системы показателей, влияющих на деловое поведение, принадлежит Р. Льюису. Он выделил три типа культур:

1. Моноактивные культуры. Их представители **ориентированы на задачи.** Они активно занимаются планированием жизни и не делают несколько дел в одно и то же время (каждому делу уделяется определенный отрезок времени). В эту группу входят немцы, англичане, американцы, австралийцы, новозеландцы, скандинавы (за исключением финнов).

2. Полиактивные культуры. Представители данной культуры **ориентированы на людей.** Они общительны, спонтанно активны, делают несколько дел сразу, и не обязательно те, которые запланированы. Они могут делать то, что нравится в данный момент, что кажется важным. Это испанцы, итальянцы, латиноамериканцы, арабы.

3. Реактивные культуры. Характерная черта этого типа культуры — придание

Классификация культур по Р. Льюису

Характеристика		Культура			
		моноактивная	полиактивная	реактивная	
Степень открытости		Интраверты	Экстраверты	Интраверты	
Отношение к планированию		Систематическое планирование будущего	Планирование в самых общих чертах	Планирование на общих принципах (т. е. сверяются с принципами)	
Отношение к бизнесу		В данный момент заняты одним делом	Выполнение нескольких задач одновременно, параллельно	Реагируют в соответствии с ситуацией	
Режим рабочего дня		Работают в фиксированное время. Различают рабочее и личное время	Не разделяют личное и профессиональное время. Работают в любое время	Сторонники гибкого графика	
Отношение к коррективам		Строго придерживаются планов (которые бывают, как правило, долгосрочными)	Достаточно активно меняют планы	Сторонники небольших коррективов, эволюции, изменений	
		В качестве нормы — строгая	Подгоняют факты	Утверждения	

Отношение к работе	Работают в рамках своего подразделения	Не любят ограничивать себя никакими рамками. Деятельность протекает в рамках всего предприятия	Характерная черта — функциональная многозадачность
Делегирование полномочий	Допустимо делегирование компетентным людям	Частая опора на родственников	Дело поручается надежным (т. е. преданным фирме) людям
Стиль общения	Предпочтение отдается деловому стилю. Коммуникации осуществляются по существу, часто безлично, по телефону	Любят поговорить на отвлеченные темы, перепрыгивают с предмета на предмет. Могут разговаривать часами	Умело обобщают
Отношение к собственным ошибкам	Не любят «терять лицо»	Могут вспылить, но и легко извиняются	Не могут «терять лицо»
Система аргументации в деловом мире	Стараются опираться на логику (в основе убеждения лежит логика)	Убеждение на эмоциональном уровне	Избегают конфронтации
Отношение к партнеру в процессе переговоров	Редко перебивают	Часто перебивают	Никогда не перебивают

Проявление восприятия времени в поведении менеджера в зависимости от вида культуры (по Р.Льюису)

Монохронная личность	Полихронная личность
В каждый момент времени делает только одно дело	Делает несколько дел одновременно
Концентрируется на работе	Легко приходит в замешательство и склонен делать перерывы
Очень серьезно относится к договоренности о сроках (четкое планирование времени, расписание)	Рассматривает выполнение договоренности о сроках как желательное
Скорее ориентируется на работу и карьеру	Скорее ориентируется на людей и личные отношения
Строго придерживается планов	Часто и быстро меняет планы
Строго придерживается норм частной жизни и доверительных отношений	Поддерживает тесные отношения с доверенными лицами
Очень уважает частную собственность, редко берет и дает в долг	Даст и берет в долг часто и просто
Преимущественно предпочитает прямоту	Соотносит степень прямоты с глубиной личных отношений
Часто и просто осуществляет краткосрочные контакты	Ярко выраженная тенденция к установлению долгосрочных (на всю жизнь)

Шкала линейной активности и полиактивности ведущих культур международного бизнеса

МОНОАКТИВ НОСТЬ ↑ ↓ ПОЛИАКТИ ВНОСТЬ	№ п/п	Народы
	1	Немцы, швейцарцы
	2	Американцы (белые англосаксы-протестанты)
	3	Скандинавы, австрийцы
	4	Британцы, канадцы, новозеландцы
	5	Австралийцы, южноафриканцы (белые)
	6	Японцы
	7	Датчане, бельгийцы
	8	Американские субкультуры (итальянцы, поляки, евреи и др.)
	9	Французы, бельгийцы (валлоны)
	10	Чехи, словаки, хорваты, венгры
	11	Жители Северной Италии
	12	Чилийцы
	13	Русские, украинцы, белорусы
	14	Португальцы
	15	Полинезийцы
	16	Испанцы, жители Южной и Центральной Италии, средиземноморские народы
	17	Индийцы, пакистанцы

Типология Г.Хофстеде

Голландский ученый, профессор антропологии Гирт Хофстеде проводил исследование с 1960 по 1980 г., в ходе которого опросил более 60 тыс. респондентов в 70 странах мира. Он изучал следующие параметры трудового поведения работников:

- Ø степень удовлетворенности: трудом, коллегами, руководством;
- Ø жизненные цели;
- Ø особенности восприятия трудностей и проблем, возникающих в процессе трудовой деятельности;
- Ø верования и профессиональные предпочтения.

В результате проведенных исследований были выделены пять важнейших факторов, определяющих национальные организационные культуры:

- 1) индивидуализм-коллективизм
- 2) дистанция власти
- 3) стремление к избежанию неопределенности
- 4) маскулинизация – феминизация.
- 5) ориентация (долгосрочная – краткосрочная)

1). Признак «индивидуализм — коллективизм» характеризует национальные особенности интеграции индивидов в группы, степень взаимозависимости членов коллектива и меру ответственности организации за своих сотрудников. Этот параметр объясняет, как человек в данной культуре предпочитает действовать и принимать решения: исходя из собственных интересов (индивидуализм) или исходя из интересов группы (коллективизм).

Индивидуализм как ценность проявляется в том, что люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о себе, своей семье и своих родственниках.

Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей своих членов, обеспечивает им поддержку и безопасность в обмен на их преданность.

Характеристика индивидуалистской и коллективистской культур организации		
Параметры культуры	Индивидуалистская культура организации	Коллективистская культура организации
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники не желают вмешательства в личную жизнь	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных проблем
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет отстаивать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе личной компетенции и рыночной стоимости индивидуума	Исключительно внутри организации в соответствии со

Гирт Хофстеде (Geert Hofstede), голландский ученый, основатель современных теорий по межкультурной коммуникации, так описал разницу между коллективизмом и индивидуализмом в культурах.

«В индивидуалистских культурах, таких как Германия, США, Австралия, Великобритания, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, связи между людьми менее важны, считается, что каждый должен сам позаботиться о себе и своей семье. Преданность индивида группе низка, каждый человек входит в несколько групп, переходя из одной в другую по мере своих надобностей... В этих культурах преобладает осознание своего «Я»; предпочтение отдается соревнованию и конкуренции, а не кооперации и сотрудничеству. Люди не проявляют эмоциональной зависимости от организаций и учреждений. Ценится право каждого на личную собственность, частное мнение, свою точку зрения.

В коллективистских культурах, к которым относится большинство латиноамериканских и ближневосточных стран, люди воспринимают мир и формируют свое отношение к нему сквозь призму группы; во главу угла ставится преданность организации, друзьям, семье. Коллективизм характеризуется жесткой социальной структурой, которая разделяет «своих» и «чужих» в группах. Большое внимание уделяется взглядам, целям и потребностям группы, а не индивида и гармонии в группе; социальные нормы и обязанности определяются группой, а личные взаимоотношения всегда считаются важнее выполнения поставленной задачи. Поддерживаются те ценности, которые разделяются всеми, а не те, которые выделяют индивида на фоне группы. Велика готовность сотрудничества внутри группы. С самого рождения человек является частью большой семьи или клана, который защищает и поддерживает его в обмен на верность и преданность. Преобладает самосознание на уровне «мы». Значимость человека определяется не личными качествами, а местом в социальной иерархии. Индивид эмоционально зависим от организаций и учреждений. Культура подчеркивает принадлежность каждого к организации, организация вмешивается в личную жизнь. Решения принимаются коллективом».

[\[1\]](#)

2). **Признак «дистанция власти»** – это степень неравенства между людьми, которую они считают допустимой или нормальной. Им характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. *Дистанция власти* представляет собой различия между способностью руководителя определять поведение подчиненных и способностью подчиненных влиять на поведение руководителя. **При большой дистанции власти** руководитель однозначно воспринимается подчиненными как лидер и его решения не обсуждаются, а принимаются как само собой разумеющиеся. **При малой же дистанции власти** грань между подчиненными и руководителем существует чисто номинально, реально же все чувствуют себя как бы равноправными. *При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая – наоборот. Согласно Г. Хофстеде, высокое значение индекса дистанции власти означает большую централизацию власти, большое количество уровней иерархии, значительную долю управленческого персонала, большую дифференциацию заработной платы, большее уважение к умственному труду, чем физическому, и низкую квалификацию низкостатусных работников.*

Высокий индекс власти означает признание, что иерархия – это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу. **Низкий индекс** означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления. *Первенствует право, а не сила, высшие руководители доступны. Между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония.*

Характеристика культур по признаку дистанции власти

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Авторитарный (директивный)	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: правы те, у кого власть; сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Структура организации	Многоуровневая, с тенденцией к централизации	Плоская, с тенденцией к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большая численность управляюще-контролирующих инстанций	Управляюще-контролирующий аппарат относительно малочислен
Дифференциация вознаграждения	Большая	Сравнительно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	Служащие обладают более высоким статусом по сравнению с рабочими	Рабочие и служащие обладают одинаковым статусом

3). Признак «стремление к избежанию неопределенности» показывает степень стремления людей избежать ситуаций неопределенности, в которых они чувствуют себя неуверенно. В культурах с высоким индексом неопределенности люди ощущают потребность в ясности и порядке, неопределенные ситуации вызывают беспокойство. Сотрудники убеждены, что правила не должны нарушаться даже в интересах организации, кроме того, они планируют работать долго, вплоть до ухода на пенсию. В культурах с низким индексом неопределенности изменения принимаются более легко, каждому позволено быть таким, какой он есть, сотрудники рассчитывают часто менять место работы.

Характеристика культур с высоким и низким уровнями избегания неопределенности

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение к времени	Готовность персонала жить сегодняшним днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодой	Работники предпочитают крупные организации
		Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху		Боязнь неуспеха

Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение карьеры управленца специалиста	Предпочтение карьеры специалиста управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в области управления	Руководитель является специалистом в области управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

Культуры с высоким индексом стремления к избежанию неопределенности характеризуются активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культуры с низким индексом к избежанию неопределенности – рефлексивностью, бесстрастностью, большей толерантностью и меньшей агрессивностью.

4). Признак «маскулинность-феминность» или «мужественность-женственность» описывает приверженность культуры мужскому или женскому стереотипу поведения. **В мужской культуре приоритетной является достигательная мотивация, одобряется решительность, стремление к риску, к новизне, к материальному успеху, к обучению. Женская культура** пронизана заботой о слабом, взаимовыручкой и помощью, в ней существует стремление к стабильному положению, безопасности и к качеству жизни, сохраняются традиции. **. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих либо представителям мужского, либо женского пола. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины. Мужская роль применительно к организации означает «жизнь для работы», т.е. ориентация на достижение цели, а женская роль – работу «ради жизни», т.е. ориентацию на выполнение задания.**

Характеристика «мужской» и «женской» культур организации

Параметры культуры	«Мужская» культура организации	«Женская» культура организации
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, а женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различия между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Признак маскулинности-феминности тесно связан с осмыслением традиционных социальных ролей мужчины и женщины. Это проявляется в следующих национальных закономерностях поведения персонала:

Ø мужчина, как правило, демонстрируя силу, должен обеспечивать жизнь семьи, а женщина – заниматься улучшением качества жизни. Следовательно, мужская роль применительно к организации предполагает **жизнь для работы, а женская – работу ради жизни;**

Ø **маскулинные культуры более жестко, чем феминные, определяют гендерные роли.** Например, гораздо легче женщине быть летчиком или прокурором, а мужчине взять отпуск по уходу за ребенком в феминном («женском») обществе, чем в маскулинном («мужском»);

Ø **по-разному понимается гуманизация труда:** в организациях с «мужской» культурой это мыслится как возможность быть признанным, самореализоваться, сделать карьеру; в организациях с «женской» культурой она рассматривается прежде всего как наличие постоянного внимания к сотрудникам, хороших отношений между членами организации;

Ø **различны способы разрешения конфликтов:** в «мужских» организациях конфликт имеет характер открытого и жесткого противостояния, которое обычно доводится до логического конца. В «женских» организациях конфликт имеет скрытый характер и урегулирование отношений осуществляется путем переговоров

Пятый параметр (переменная) измеряется долгосрочной или краткосрочной ориентацией в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Для каждой национальной организационной культуры характерно определенное сочетание перечисленных признаков. Так, японская культура отличается высокой степенью коллективизма, тяготением к неравномерному распределению власти, неприятием неопределенности, мужественностью.

Для норвежской культуры характерны преобладание ценностей индивидуализма, стремление к равномерному распределению власти, низкое сопротивление неопределенности и женственность.

По параметрам «дистанция власти» и «индивидуализм-коллективизм» такие страны, как Канада, США, Великобритания, Нидерланды, Швеция, Дания, Австралия попадают в одну категорию. Для всех них характерны низкая дистанция власти и индивидуализм.

В другую категорию попадают такие страны, как Пакистан, Турция, Тайвань, Колумбия, Венесуэла, Португалия, Мексика, Греция, Югославия, Индия, Япония. Для них характерны высокая дистанция власти и коллективизм.

Анализируя российскую и белорусскую деловую культуру по степени проявления вышеназванных параметров, эксперты пришли к выводу, что для **российских и белорусских предприятий характерны:**

- Ø значительная дистанция власти;
- Ø высокая степень неприятия неопределенности;
- Ø средние показатели по признаку «индивидуализм-коллективизм»;
- Ø господство «женских» ценностей.
- Ø краткосрочная ориентация

Табл. Показатели культуры (по Ховстеде) по некоторым странам

	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия (1995)	41	45	68	40	59
Россия (до 1990)	26	28	86	76	79
США	91	62	46	40	29
Китай (до 1980)	20	50	80	80	100
Китай (2000)	22	58	60	62	71
Германия	67	66	65	35	30
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80

Модель Ф.Клухольма – Ф.Стродберга

Они определили шесть базисных признаков национального своеобразия организационных культур:

- 1) **Отношение к окружающей среде.** Варианты отношения – порабощенность внешней средой (Средний Восток), гармония со средой (Дальний Восток), доминирование над средой (США, Канада).
- 2) **Временная ориентация ценностей.** Варианты ориентации – на прошлое, будущее или настоящее (для США характерна ориентация на настоящее и близкое будущее; для Японии - долгосрочный взгляд в будущее; для Среднего Востока – обращенность в прошлое, традиционное хозяйствование).
- 3) **Оценка природы человека.** Варианты – человек от природы зол, добр либо сочетает в себе и то, и другое.
- 4) **Ориентация жизнедеятельности.** Варианты ориентации – **действовать**, то есть трудиться и ждать вознаграждений (США); **существовать**, то есть жить моментом, и получать эмоциональное удовлетворение (Мексика); **контролировать**, то есть удовлетворять потребности путем отделения себя от объекта удовлетворения (Франция).
- 5) **Фокус ответственности.** Варианты – персональная ответственность за себя (США); фокус на группе, групповой ответственности, гармонии, лояльности (Япония, Израиль); фокус на принадлежности к определенному уровню иерархии, аристократизм (Великобритания, Франция).
- 6) **Концепция рабочего пространства.** Варианты – открытое, публичное пространство рабочей деятельности (Япония – концентрация рабочих и менеджеров в общем помещении, отсутствие отдельных столов); частное использование рабочего пространства (США – отдельные офисы, обсуждения за закрытыми дверями), **смешанная ориентация** (разделение общего офиса при помощи перегородок характерно для европейских стран).

Типология Ф. Тромпенаарса

Ф.Тромпенаарс различает организационные культуры по особенностям национальных культурных предпочтений руководителей и работников организации.

Для выделения типов организационной культуры Ф.Тромпенаарс сравнивает их по двум параметрам:

Ø равенство – иерархия;

Ø ориентация на личность — ориентация на задачу (цель).

Это позволило ему выделить четыре типа корпоративных культур, которые разительно различаются тем, как в них принято думать, учиться, изменяться; как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за что принято награждать.

Типология культур по Ф.Тромпенаарсу

Тип ориентации	Эгалитарность (уравнительность)	Иерархия
Ориентация на личность	«Инкубатор» –культура, ориентированная на достижение	«Семья» –культура, ориентированная на власть
Ориентация на цель	«Управляемая ракета» – культура, ориентированная на цель (задачу)	«Эйфелева башня» – культура, ориентированная на роль

«Семья» - тип организационной культуры, который характерен для стран, в которых индустриализация проходила достаточно поздно и где сохранились многие феодальные традиции, в частности, для Греции, Японии, Италии, Сингапура, Южной Кореи, Испании.

Сравнение организаций с семьей используется для того, чтобы подчеркнуть наличие тесных межличностных отношений и строгой подчиненности носителю власти. Такая культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который опекает подчиненных и лучше, чем подчиненные, знает, что следует делать и что принесет наибольшую пользу.

Так как члены «семьи» высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию скорее может усилить похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата или любые другие стимулы, которые угрожают прочности «семейных уз», редко приживаются в такой организации.

Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности, но теряются, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение.

«Эйфелева башня» - тип культуры, который характеризуется бюрократическим разделением труда, контроль за которым осуществляется на верхушке иерархии.

Структура организации подобна Эйфелевой башне – она крутая, многоуровневая, симметричная, широкая внизу и узкая вверху, имеет надежную и прочную конструкцию. **Каждый следующий уровень выполняет четкую функцию по удержанию вместе низших уровней.**

При культуре этого типа руководитель – случайный человек, который выполняет определенную роль. Обучение в ней означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем, чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. В этом случае карьера базируется на профессионализме.

При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам. **Все изменения в организации сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников.** Именно по этой причине рассматриваемый тип организационной культуры не способен легко адаптироваться к изменениям окружающей среды. **Всякое изменение в такой организации связано с написанием новых руководств, инструкций и т.п. Работники при таком типе культуры точны и исполнительны, конфликты считаются недопустимым явлением, преступлением против эффективности.**

«Управляемая ракета» - тип эгалитарной, обезличенной и ориентированной на задачу организационной культуры: **все должно быть сделано для того, чтобы достичь цели.**

Члены команды или проектной группы делают все от них зависящее для выполнения поставленной задачи.

Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя знают порой меньше, чем специалисты профессионалы.

Все члены группы занимают равные позиции. По мере выполнения задания, когда в какой-то момент группе требуется помощь и знания кого-то из экспертов, именно он берет на себя руководство. **Этот тип культуры опирается на профессионалов и стоит недешево.**

Взаимоотношения в создаваемых на непродолжительное время группах непрочные и существуют только при выполнении проекта. **Этой культуре не свойственна глубокая привязанность или серьезные взаимные обязательства.** Окончательным критерием человеческой ценности является качество индивидуального труда и степень преданности общему делу.

Поскольку ракета почти никогда не меняет цель после запуска, управление производственным или творческим процессом открыто для новых технологий, методов и средств выполнения работы, но не для целей.

Изменения в такой культуре происходят быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы, распускаются старые. Люди, которые с легкостью переходят из группы в группу, с той же легкостью меняют работу; текучесть кадров высока, **специалисты проявляют верность профессии, а не компании.** Членов команды объединяет большой энтузиазм, но только до тех пор, пока идет работа над проектом, а затем эта команда расформировывается.

Такая культура присуща британским, американским, европейским компаниям.

«Инкубатор» - тип организационной культуры, в основе которого заложена идея о том, что **организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего условия для самовыражения и самосовершенствования человека, освобождения его от рутины, создания условий для творческой деятельности.**

Эта культура почти лишена иерархичности. Трудовые коллективы в такой культуре – скорее клубы единомышленников с повышенными эмоциональными обязательствами, которые **наслаждаются процессом творчества и изобретения.** Эти группы обычно достаточно немногочисленны и редко насчитывают более 75-100 человек.

Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора»: изменения происходят быстро и спонтанно. **В компаниях с такой культурой силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки, но к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены творческим процессом.** Типичным примером организации с типом культуры «инкубатор являются **фирмы в Силиконовой Долине в Калифорнии (США).** Они редко встречаются за пределами стран англоговорящего мира, где индивидуализм считается одной из национальных ценностей.

Однако культурные «инкубаторы» представлены не только в маленьких новаторских компаниях; это может быть группа врачей, ведущих совместную медицинскую практику, группы консультантов, аудиторов, юристов или любое другое объединение профессионалов, которые работают самостоятельно, но любят делиться опытом или обмениваться идеями.

Модель У. Оучи

В 1978 г. публикует работу «Организация типа Z: стабильность в условиях мобильности», которая впоследствии вошла в историю менеджмента как концепция организации Z-типа, представляющей собой попытку соединения преимуществ двух достаточно различных культур – японской и американской. По мнению Оучи, американскую организацию, разделяющую синтезированные ценности двух культур, должен ждать успех.

Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных организационной культуры:

- 1) оценка выполнения работы;
- 2) обязательства организации по отношению к своим членам;
- 3) планирование карьеры;
- 4) система контроля;
- 5) принятие решений;
- 6) уровень ответственности;
- 7) интерес к человеку.

Эти семь сравниваемых переменных представлены в таблице .

Табл. Модель организации типа «Z» У. Оучи

«Культурные» переменные	Характеристики японских компаний	Характеристики американских компаний типа Z	Характеристики типичных американских компаний
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковремен- ный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	С широкой специализацией	С умеренной спе- циализацией	С узкой специализацией
Механизм контроля	Неясный и не- формальный	Неясный и не- формальный	Ясный и фор- мальный
Принятие реше- ния	Групповое и кон сенсусное	Групповое и кон сенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к чело- веку	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 в 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 оценку результатов, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако различие в следующем: **в 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. «Z»-вариант предполагает разнообразить карьеру американского менеджера в рамках трех — пяти функций.

Система контроля. Без контроля немыслима ни одна организация, однако во всех организациях он осуществляется совершенно по разному. **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. Оучи видит эффективным в этом вопросе японский вариант, 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 У. 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, У. 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.

2. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИФИКИ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Типологии организационной культуры строятся еще на одном логическом основании - отраслевой специфике компаний. Именно эту характеристику взяли за основу своей типологии американские ученые Т.Дил и А.Кеннеди.

Т.Дил и А.Кеннеди отмечают, что в организациях, принадлежащих к одному и тому же сектору рынка, складывается один и тот же тип культуры.

Для дифференциации культур они выбрали **две характеристики:**

- Ø степень риска, связанного с деятельностью организации;
- Ø скорость получения организацией и ее работниками обратной связи или оценки принятых решений.

Обратная связь	Быстрая	Культура «усердной работы»	Культура «крутых парней»
	Медленная	Культура «процесса»	Культура «крупных ставок»
		Риск	
		Малый	Большой

Типы организационной культуры по Т.Дилу –А.Кеннеди

На основе этих признаков они выделили четыре типа корпоративных культур в зависимости от вариантов высокой/низкой степени риска и быстрой/медленной обратной связи.

Культуру «крутых парней» представляют предприятия, где высокий риск деятельности сочетается с быстрой отдачей. Правильность или ошибочность принятых решений выявляются практически сразу после их внедрения.

Иногда вложения могут окупить себя в течение одних суток, но если дело прогорит, то существует риск не только не получить выгоды, но и потратить дополнительные средства, чтобы возместить понесенный ущерб.

Обычно компании с такой культурой, стремительно добиваясь успеха, так же быстро терпят поражение. Наиболее типичными представителями такого рода организаций являются:

- рекламный бизнес;
- телевидение;
- кино;
- спорт;
- индустрия развлечений;
- консалтинговые услуги;
- производство косметики;
- строительство.

Сильными сторонами культуры «крутых парней» являются забота о «звездах», умение рисковать и культ работоспособности.

Недостатки культуры «крутых парней» состоят в следующем:

- Ø в ориентации на быструю выгоду, которая не оставляет возможности долгосрочных капиталовложений;
- Ø в нежелании сотрудничества и конкуренция между сотрудниками;
- Ø в засилье тех, кто умеет «срывать куш»;
- Ø в высоком уровне текучести кадров.

Лидеры таких организаций склонны к жестким взаимоотношениям, они индивидуалисты и максималисты в бизнесе. Здесь выживают только сильнейшие – люди, которые способны отстаивать свое мнение, выдержать постоянно высокий темп работы, которые не боятся рисковать и настойчиво стремятся к достижению цели.

Сила работников этих фирм – в высокой способности воспринимать инновации. Слабость – в том, что они не учитывают прошлый опыт, живут только настоящим, не стремятся к кооперации усилий. Для их стиля жизни характерны следование последним веяниям моды, склонность к словесным и спортивным противоборствам. Бешеный темп работы, необходимость принятия быстрых и точных решений сильно истощают, и люди нередко выбывают из такого бизнеса, даже не достигнув среднего возраста.

Культура «усердной работы» складывается на предприятиях, которые характеризуются низкой степенью риска в сочетании с быстрой обратной связью.

Для наиболее успешной конкуренции служащие поддерживают высокий уровень активности, выполняют большой объемы работы. Если все выведено на высокий уровень активности, предприятие выживает, но стоит только снизить темп работы, тут же начинаются проблемы. Наиболее яркими представителями данной культуры являются следующие отрасли:

- торговля недвижимостью;
- торговля автомобилями;
- производители офисной техники;
- торговля большими партиями товаров массового производства;
- франчайзинговые организации.

Культура «усердной работы» - это мир торговых организаций, где господствует принцип «клиент всегда прав». Быстрое и качественное обслуживание является главным лозунгом такого типа организаций. Для лидеров подобных организаций характерны высокие навыки в области продаж, командный подход к решению проблем, дружелюбие. **В этой сфере способны выжить люди, умеющие доказать, что их товар самый лучший:** и не важно, какую тактику они применяют — личного общения или рекламы производимого товара.

Сильные стороны культуры «усердной работы» - умение вовремя отреагировать на любые изменения рынка, сплоченность, общительность.

Слабые стороны:

- Ø увлечение количественными показателями в ущерб качественным;
- Ø нередко отсутствует продуманность деталей дела;
- Ø склонность к неадекватной оценке предстоящих результатов;
- Ø высокая текучесть кадров;
- Ø отсутствие преемственности поколений работников (с работниками старшего возраста безжалостно расстаются, предпочитая молодых и энергичных сотрудников).

Положительной стороной работников является умение сотрудничать в широком диапазоне работ, отрицательной – отсутствие аналитических навыков, скороспелость выводов, отсутствие перспективного взгляда на бизнес.

Для их жизненного стиля характерно стремление к коллективному досугу, предпочтение командных игр.

Культура «крупных ставок» формируется на предприятиях, которые сочетают в своей деятельности высокий риск с низкой обратной связью. Иногда проходят долгие годы, прежде чем можно будет понять, правильными ли были принятые решения и предпринятые действия. Здесь в работу втягиваются очень крупные суммы, которые вкладываются в разработки новых проектов, поиски земельных ресурсов и другие крупные мероприятия.

Наиболее типичными представителями данной культуры являются:

- нефтяные компании;
- горнодобывающая промышленность;
- вложения в новые технологии;
- металлургия;
- разработки месторождений;
- инвестиционные банки;
- архитектурные фирмы;
- медицинские разработки;
- химические концерны;
- оборонная промышленность;
- космическая техника.

Лидеры такой культуры имеют долгосрочную ориентацию, нацелены на надежные системы контроля, являются компетентными специалистами. Цена принимаемых решений очень высока: каждое из них многократно обдумывается и обсуждается, деловые совещания могут затягиваться даже не на часы, а на несколько дней.

Сильными сторонами культуры «крупных ставок» являются:

Ø фундаментальность подхода к решению проблем;

Ø нацеленность на открытия и солидные разработки, которые укрепляют не только финансовое положение отдельных личностей, но и экономику страны;

Ø высокая и продолжительная прибыль (одно большое вложение – и обеспеченность на всю жизнь).

Слабость данного типа культуры проявляется в следующем:

Ø именно научные разработки и долгосрочные проекты получают наименьшие инвестиции;

Ø далеко не все проекты приносят прибыль;

Ø лидерами таких организаций люди становятся только во второй половине жизни, когда уже пройдены почти все этапы карьеры.

Сильная черта сотрудников – генерирование научно-технических идей, слабые черты – медлительность, низкая чувствительность к краткосрочным колебаниям, слабые навыки управления денежными потоками. В жизненном стиле и личной жизни сотрудников таких организаций воплощаются идеи иерархических отношений.

Культура «процесса» - складывается в таких организациях, в которых почти не существует риска, но и прибыль также незначительна.

На предприятиях с таким типом культуры работники концентрируют внимание на самой работе и процессе деятельности, а не на ее результатах.

Здесь преобладает бумажная работа, переворачиваются горы документов, которые похожи один на другой, зачастую годовые отчеты просто переписываются с прошлогодних. Все оформлено в рамки, таблицы, планы, большей части которых не суждено осуществиться.

К компаниям с культурой «процесса» относятся:

- фармацевтические фирмы;
- крупные государственные организации;
- правительственные структуры;
- банки и страховые компании (в западной экономике).

Лидеры этих организаций осторожны, точны и внимательны, действуют в рамках установленных процедур.

Сотрудники отличаются стремлением к порядку и систематизации деятельности. В данной культуре лучше всего приживаются люди, которые умеют вести себя непосредственно в таком искусственном мире. Люди, которые проработали в подобных организациях несколько лет, столкнувшись с действительностью, чаще всего не знают, как поступить: они привыкли к своему внутреннему миру и не видят реальности событий в истинном свете.

Слабые стороны сотрудников определяются обилием ограничений, монотонностью и однообразием работы.

В этой культуре существует деление на ранги, которые необходимо заслужить. Первый присваивается при поступлении на работу, остальные присваиваются в процессе деятельности. От ранга зависит не только статус, но и заработок, поэтому люди стремятся как можно быстрее пройти по этой лестнице, заслужить уважение и увеличить свой доход.

Сильные черты культуры «процесса» - постоянство трудовой деятельности, сохранение рабочих мест, стабильность привилегий (по сравнению с другими сферами).

Отрицательные стороны - бюрократизм, стремление работников перекладывать работу друг на друга, значительный объем рутинной, а главное, никому не нужной работы.

Жизненный стиль представителей компаний с культурой «процесс» консервативен, они предпочитают «процессные» виды спорта – плавание, верховую езду и т.п.

Одной из разновидностей отраслевых типологий является **ТИПОЛОГИЯ М.Бурке**. Этот ученый выделил восемь типов организационной культуры. **Параметры для анализа** – взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивация персонала. Сравнительная характеристика представлена в таблице.

Типы организационной культуры М.Бурке

Тип культуры	Параметры культуры			
	взаимодействие с внешней средой	размер и структура организации	мотивация персонала	примечание
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собираателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству - основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского	То же	Крупные предприятия.	К людям относятся как к винтикам,	Несколько измененный

Тип культуры	Параметры культуры			
	взаимодействие с внешней средой	размер и структура организации	мотивация персонала	примечание
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала
8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченность	Относительно низкая	Цель - предложить единственный в своем роде товар (рекламные кампании)

3. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР ПО ПРИЗНАКУ СПЕЦИФИКИ ГЕНДЕРНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Авторами данной типологии являются британские специалисты С.Медок и Д.Паркин, которые в ходе исследовательской и консультационной работы установили, что в различных организациях устанавливаются различные типы гендерных отношений, т.е. отношений между мужчинами и женщинами.

По указанному признаку С.Медок и Д.Паркин выделили шесть типов культур: «джентльменский клуб», «казарма», «спортивная раздевалка», «слепота к фактору пола», «лжеподдержка» и «смышленные мачо».

Культура «Джентельменский клуб» - это культура вежливых и цивилизованных людей, которые учтиво и демонстративно заботятся о женщинах. Их оберегают и под предлогом неустанной заботы не допускают к выполнению работы, которая требует серьезных усилий и ответственности.

Основная цель такой «заботы» - удержать женщину на определенных ролях, не дать ей возможности выйти за пределы предписанных мужчинами рамок, естественно, для ее же блага.

В таких организациях женщинам редко удается сделать карьеру. Женщинам, которые стремятся сделать карьеру в такой организации, приходится противостоять не только мужчинам, но и другим женщинам, которые считают такие нормы вполне оправданными.

Культура «Казарма» - это культура подавления, характерная для иерархических, бюрократических организаций. Такие организации обычно управляются небольшой группой мужчин, которые с презрением относятся ко всем, кто находится у них в подчинении.

Такое же отношение транслируется на все нижестоящие уровни управления, которые тоже обычно управляются мужчинами. **Женщины оказываются на самых нижних уровнях иерархии, а потому наиболее бесправными членами организации и презируемыми сотрудниками, к чьему мнению никогда никто не прислушивается.**

Культура «Спортивная раздевалка» основана на специфических мужских ценностях, главными из которых являются мужественность, спортивность, энергичность и гетеросексуальность.

В организациях с такой культурой женщины вынуждены подыгрывать мужчинам и соответствовать образу «сексуального объекта» – носить откровенную одежду, пользоваться яркой косметикой, крепкими духами и всячески стараться привлечь к себе внимание мужчин. Многие женщины не задерживаются в подобных организациях, их пребывание в них заканчивается личными драмами и громкими скандалами с обсуждением подробностей служебных романов.

«Слепота к фактору пола» – это культура, в которой отрицаются объективные различия в социальных ролях мужчины и женщины. Мужчины не принимают во внимание двойную занятость женщин (на работе и дома), их личный опыт и особенности биологической конституции.

В подобных организациях руководитель легко назначает женщин на ночные дежурства и поздно заканчивающиеся работы, наравне с мужчинами отправляет в регулярные командировки и любит подчеркивать, что является противником дискриминации и сторонником равноправия полов.

Очень часто человек - носитель таких ценностей искренне верит, что своим подходом он утверждает идеал равенства и равноправия мужчин и женщин в организации, но на самом деле ставит перед женщинами невыполнимую задачу.

«Лжеподдержка» – это тип организационной культуры, в рамках которой принято активно выступать за равноправие женщин, но реально ничего для этого не делать. Особенно часто подобная культура «защитников женщин» распространена в государственных и политических структурах, которые паразитируют на женском вопросе в ходе различных кампаний.

«Смышленные мачо» – это тип культуры, в которой главной ценностью является способность работать в высоком темпе круглые сутки. Для того, чтобы сделать карьеру в подобных организациях, женщина должна полностью забыть обо всех аспектах жизни, кроме работы.

4. КОМПЛЕКСНЫЕ (СИНТЕТИЧЕСКИЕ) ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

Типология С.Ханди

С.Ханди предложил классификацию культур на основании целого ряда критериев:

- Ø распределение власти в организации,
- Ø ценностные ориентации личности,
- Ø отношение к людям в организации,
- Ø структура организации,
- Ø характер ее деятельности на различных стадиях организационного развития.

На основе комбинации этих критериев были выделены четыре типа организационной культуры:

- 1) культура власти
- 2) культура роли
- 3) культура задачи
- 4) культура личности.

Типология организационной культуры С.Ханди

Параметры, определяющие тип культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются сверху	Небольшая организация с органической структурой (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация по обслуживанию и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила личности, ресурсы, находящиеся в распоряжении руководителя	Сила положения. Влияние регулируется правилами, процедурами и стандартами деятельности	Компетентность специалиста, эксперта	Сила личности, профессионализм, умение договариваться

Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на уровне группы, команды	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются сверху в соответствии с установленными нормами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации	

Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации к изменениям	Быстро реагирует на изменения окружающей среды, но зависит от решений	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа содержит все необходимые элементы	Хорошая

1. Культура власти. Центральной фигурой в организации с такой культурой является руководитель, обладающий формальной властью, которую он реализует в полной мере, и **большим неформальным авторитетом. Организация такого типа сильно ориентирована на рост и развитие и способна их достичь.** За счет высокой концентрации власти решения принимаются чрезвычайно просто и так же просто реализуются. Именно в рамках этой культуры часто возникают и развиваются инновационные проекты. **Ежедневная деятельность формируется руководителем, его идеями и намерениями.** Он все время нарушает распределение обязанностей и ответственности, но это не вызывает серьезных протестов, ибо уровень его формального и неформального авторитета чрезвычайно высок. Задача первого лица – поддерживать уровень своего авторитета, задача управленцев второго эшелона – поддерживать уровень авторитета руководителя. **Принципиальной особенностью этой культуры является ее неустойчивость относительно замены первого лица: после его ухода такая организация впадает в глубокий кризис.**

Основное преимущество - быстрая реакция на происходящие изменения. К основным проблемам данной культуры можно отнести качество решений ключевых персон, жесткое отношение к сотрудникам, высокая текучесть кадров, достаточно низкая мораль.

Персонал в основном ориентирован на власть и на результат, не боится риска. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности.

В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя.

2. Культура роли. Ее основная особенность заключается в наличии точной роли для каждого. Работник здесь ценится за способность квалифицированно следовать описанной роли, этим определяется его профессионализм.

Деятельность и взаимодействие между сотрудниками определяются стандартизированными правилами, инструкциями и стандартами деятельности. Основная задача управленца в такой культуре – организовать более точное следование процедурам и правилам, создать и поддерживать систему контроля за тем, как выполняются инструкции. **Этот тип культуры наиболее эффективен в стабильной ситуации, со стабильным и прогнозируемым рынком,** когда стабильность гораздо важнее гибкости, где более важны специализация и техническая компетентность, чем внедрение новой продукции или услуг. **К основным проблемам можно отнести плохую адаптацию к изменениям, медленное осознание происходящих изменений, медленную реакцию на окружение.** Организации с ролевой культурой достаточно позитивно относятся к инновациям, привносимым извне. Время реакции определяется временем «переписывания ролей», созданием новых правил, инструкций. Для информирования сотрудников организации с данной культурой характерно множество приказов, инструкций, распоряжений.

У персонала данного типа культуры доминирует стремление к безопасности и компетентности. **Культура разрушительно действует на людей, ориентированных на власть и стремящихся самостоятельно планировать и контролировать свою работу. Основным источником власти является сила положения, правила и методы работы, компетентность.**

3. Культура задачи. Организация с таким типом культуры ориентирована на конкретную работу или задачу. Основной акцент делается на выполнение работы. Под выполнение конкретного проекта создается группа, руководящую роль в которой играют наиболее компетентные специалисты. Основная цель подобной структуры — достичь наибольшей эффективности путем соединения необходимых ресурсов и нужных сотрудников. В людях ценится способность работать в команде и брать на себя ответственность за решения и результаты.

Результат работы ставится выше индивидуальных целей и различий в статусе. Подобному типу культур присуща высокая мораль. В случае борьбы за ресурсы мораль группы падает, сотрудники начинают действовать в своих интересах, появляется необходимость устанавливать правила и методы работы, что приводит к возникновению культуры власти или культуры роли.

Персонал стремиться к автономности, самостоятельности, постоянному повышению своей компетентности. Работа оценивается по результату. Соответственно, вознаграждение так же определяется по итоговым результатам. Источником власти является сила специалиста, его лидерские качества, умение руководить людьми. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации.

Минусами такой организации являются: 1) низкий уровень управляемости (группы, особенно успешные, слишком самостоятельны); 2) трудности информационного обмена между группами ; 3) много времени затрачивается на обсуждение, когда нужно действовать быстро. Она предполагает достаточно негативное отношение к внешним новациям, но способна вырабатывать свои

4. Культура личности (ориентированная на людей). В основе этой культуры – личные достижения человека, его профессионализм, компетентность и успех. **Здесь личность является ключевой фигурой.** Структура или организация обслуживает личность, действует исключительно в интересах личности, своих целей не имеет, т.е. **организация с таким типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.**

Данная культура позволяет объединить наиболее сильных специалистов, создавать высокоинтеллектуальные продукты.

При доминировании данной культуры задача руководителя организации – повышать личную компетентность каждого ее члена. Но организация такого типа слабо реагирует на изменение внешних обстоятельств.

Основная проблема состоит в том, что сотрудники слабо управляемы. Для данной культуры сила ресурсов, власти и положения не применимы в управлении. **Специалисты мало преданы своей организации, из-за чего фирма имеет высокий коэффициент нестабильности.**

Персонал в основном — вольные «художники», высококвалифицированные специалисты, творческие работники. Основным источником власти является сила специалиста, его личные качества. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться.

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 культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Рис. Динамика развития организации (по Ч. Хенди)



На **стадии зарождения** преобладает **культура власти**. На этой стадии все сотрудники объединены в организацию ее основателя и находятся в достаточно жестких обусловленных отношениях.

Стадию роста больше характеризует **ролевая культура**. На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном личном контакте с руководителем, расширяющихся объемах осуществляется рутинизация деятельности.

Стадии развития в большей мере **соответствует культура задачи или культура личности**. На этой стадии резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. В этих условиях поощряется создание различных групп проектов, призванных вывести предприятие на передовые рубежи в борьбе с конкурентами, придать организации ее специфический облик. Эти группы высококвалифицированного персонала, а также отдельные яркие личности определяют стратегию и политику предприятий. Основная же масса на этой стадии действует в режиме «ролевой культуры».

На **стадии спада** может быть использован любой из четырех типов культур.

Данные типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации. Каждая организация в своем развитии проходит четыре основных стадии: зарождение, рост, развитие и спад.

В основу типологии К. Кэмерона и Р. Куинна положены две группы критериев:

во-первых, главные индикаторы эффективности компании (гибкость и дискретность или стабильность и контроль);

во-вторых, фокус направленности деятельности (внутренний фокус и интеграция либо внешний фокус и дифференциация).

При наложении этих двух групп критериев друг на друга образуется четыре квадранта, которые характеризуют четыре типа организационных культур. Представителям этих культур соответствует свои взгляды на эффективность организации, на ценности, нормы поведения и отношений, на стиль руководства и т.п.

В результате авторы концепции выделяют четыре типа организационной культуры:

- Ø клановая

- Ø бюрократическая (иерархическая)

- Ø рыночная

- Ø адхократическая.

Клановая культура организации строится по подобию семьи, где, прежде всего, ценится качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Этот тип культуры свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда небольшой коллектив единомышленников делает общее дело. С ростом количества работников фирмы обычно преодолевают этот тип культуры, хотя бывают и исключения.

Иерархический тип культуры обладает жесткой многоступенчатой структурой. Для персонала, усвоившего такой тип культуры главное – системность и стабильность. Они лучше всего себя чувствуют в централизованной системе управления с четким

Рыночный тип культуры в первую очередь ориентирован на результат, прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Он предполагает достаточно агрессивное поведение компании на рынке, высокую динамичность развития.

Организации с рыночной культурой ориентированы на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. **В основном их внимание фокусируется на операциях с внешними клиентами**, включая поставщиков, потребителей, подрядчиков, лицензиатов, профессиональные союзы, органы правового регулирования и т.д. Такой тип корпоративной культуры преобладает в оптовых торговых компаниях, работающих на остроконкурентных рынках.

Адхократическая (От лат. «ad hoc» – специальный, предназначенный для данной цели; буквально «по случаю») **культура ориентирована на инновации и творчество. Главное в такой культуре – постоянная генерация новых идей.** Работники подобных организаций уверены в том, что новаторские и опережающие время решения – это именно то, что ведет успеху. В отличие от рыночной или иерархической культуры адхократическая не использует централизованную власть и авторитарные взаимоотношения. Власть «перетекает» от индивида к индивиду или от одной целевой бригады к другой в зависимости от проблемы, которая выходит на первый план в данное время.

В адхократической культуре ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрении риска и предвидении будущего, поскольку почти каждый работник адхократической организации оказывается причастным к производству, общению с клиентами, исследованиям и развитию.

Этот тип культуры чаще всего встречается в организациях, занимающихся разработкой нового продукта – в аэрокосмической индустрии, разработке программного обеспечения, рекламных агентствах, высокопрофессиональных консалтинговых фирмах, кинопроизводстве.

Клановая культура

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организации держатся вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных товаров и услуг. Важно быть лидером на рынке товаров или услуг. Поощряются личная инициатива и свобода.

Иерархическая культура

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением

Рыночная культура

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко

Типология Р. Акоффа. Исследователь анализировал культуру организаций как отношения власти в группе или организации. Для исследования он выделил два параметра: 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 было выделено четыре типа организационной культуры с характерными отношениями власти.

Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. **Отношения автократии** (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. **Отношения «доктор - пациент»** (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

«Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. **Отношения автономии** (кооперативы, творческие союзы, клубы).

Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. **Отношения демократии** (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам»).