

# ЛЕКЦИЯ.

## Модели корпоративной культуры

(Авторы: Ф. Тромпенаарс,  
Ч. Хэмпдэн-Тернер)

РАССКАЗОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА, К.Э.Н.,  
ДОЦЕНТ ВШТУБ СПбПУ

## **МОДЕЛИ КОРПОРАТИВНО КУЛЬТУРЫ**

Модели национальной деловой культуры, разработанны голландским ученым **Фонсом Тромпенаарсом** (Fons Trompenaars) в содружестве с американским исследователем-консультантом **Чарльзом Хэмпдэном-Тернером** (Charles Hampden-Turner).

*Основой* для данной модели является классификация культур авторов с семью факторами, дифференцирующими культуры:

- 1) универсализм - специализация;
- 2) коллективизм – индивидуализм;
- 3) аффективность (эмоциональность) - нейтральность;
- 4) специфичность - диффузность;
- 5) достижение – принадлежность;
- 6) ориентация человека во времени;
- 7) окружающая среда.

*Основой* для данной модели классификации культур являются **идеи, выдвинутые Г. Хофстеде.**

***Вывод:*** доминирование национальной деловой культуры при её взаимодействии с организационной культурой компании обуславливает существование ***различных моделей корпоративной культуры.***

В основу моделирования было положено отношение различных деловых культур к таким **параметрам организации:**

### **1. Степень дистанция власти и централизации управления.**

Предпочтение при решении *дилеммы*:

- иерархичность – эгалитаризм;
- централизованность – децентрализованность.

### **2. Степень формализации управленческих функций.**

Предпочтение при решении *дилеммы*:

- **формальная структура** - тождественна культуре с высокой степенью избежания неопределенности;
- неформальная структуры** - тождественна культуре с низкой степенью избежания неопределенности.

### **3. Целевая направленность деятельности.**

Предпочтение при решении *дилеммы*: **ориентация на личность и**

# Типы корпоративной культуры по Ф.Тромпенаарсу и Ч.Хэмпдэном-Тернеру

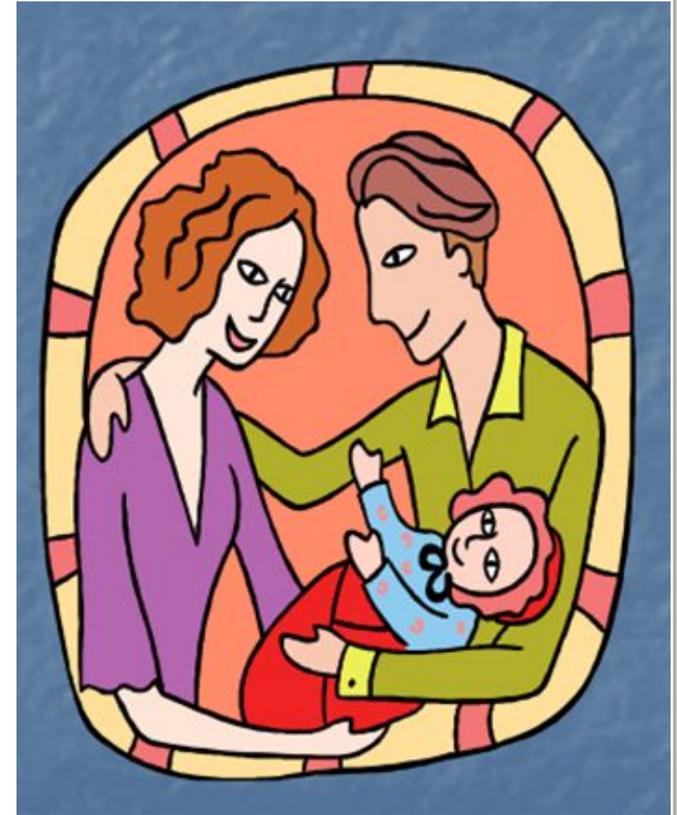
	<b>Эгалитарная/децентрализованная</b>		
<b>Личность/ неформальный стиль</b>	<b>«Инкубатор» Культура, ориентированная на достижение</b>	<b>«Самовозводящаяся ракета» Культура, ориентированная на проект</b>	<b>Задача/ формальный стиль</b>
	<b>«Семья» Культура, ориентированная на личность</b>	<b>«Эйфелевая башня» Культура, ориентированная на роль</b>	
	<b>Иерархическая/централизованная</b>		

# Корпоративная культура «СЕМЬЯ»

(ориентирована на личность)

**Характеристики организации:**

1. По степени централизации управления и дистанция власти:  
**централизованная / иерархичная.**
2. По степени формализации управленческих функций:  
**неформальная структура.**
3. По целевой направленности деятельности: **ориентация на личность и межличностные отношения.**



**Модель "Семья" доминирует** в Южной Европе (Франция, Италия, Испания, Греция, Кипр), в странах Арабского Востока, Юго-Восточной и Центральной Азии, в значительной части Восточной и Центральной Европы. Принципы и ценности этой модели характерны также **для российской деловой культуры.**

<p><b>Общая характеристика культуры</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративная культура <i>ориентирована на власть/ иерархию</i>, важны механизмы функционирования власти, а отношения складываются <i>по типу семьи</i>, где руководитель подобен отцу и сотрудники – членам семьи.</li> <li>• В компании важны <i>поддержание ее ценностей и преемственность</i>.</li> <li>• Интересно, что <i>при отборе</i> отдается предпочтение <i>собеседованию</i>, на котором можно получить <i>информацию личного характера о кандидате</i>, чем анкетированию и анализу объективных данных о нем.</li> </ul>
<p><b>Мотивация</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более <i>значима похвала и уважение</i> со стороны руководства и сотрудников (членов «семьи»), нежели их материальное стимулирование.</li> <li>• Наблюдается <i>тенденция «обобществлять» риск</i> между членами коллектива, а также обеспечение благополучия всей организации («семьи»).</li> <li>• <i>Редко приживается</i> система оплаты, основанная на <i>индивидуальной производительности труда</i> сотрудников (и другие системы мотивации, угрожающие устоям «семьи»).</li> </ul>

<b>Обучение и развитие сотрудников</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Уделяется большое внимание <i>развитию людей</i>, а не рациональному получению выгоды от них.</li><li>• Большее значение имеет <i>«кто делает что-либо»</i>, чем <i>«что он делает»</i>. (Например, если вы пригласите на встречу японцев, они сначала захотят узнать, кто будет присутствовать, а затем спросят о повестке дня мероприятия.)</li><li>• <i>Важными источниками обучения и развития</i> сотрудников, являются <i>тренинги, переквалификация сотрудников, система подготовки «ученик — мастер»</i>. Они обеспечивают <i>прочность «семьи»</i>, ее <i>преемственность, поддерживают ее ценности</i>.</li></ul>
<b>Конфликты</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрешение конфликтов часто зависит от <i>умений руководителя</i>. <i>Критика</i> сотрудников редко приобретает общественный резонанс, обязательно <i>происходит лично с собеседником</i>.</li><li>• Серьезное внимания уделяется, <i>созданию обстановки, чтобы руководители</i> (уважаемые члены «семьи») <i>никогда «не теряли своего лица»</i>, поскольку это негативно сказывается на благополучии всей организации («семьи»).</li><li>• «Семейная» модель отдает <i>высокий приоритет эффективности («делать что-то правильное»)</i>, и низкий - производительности («делать что-то правильно»).</li><li>• <i>Недостаток - в случае «внутрисемейных» конфликтов происходит блокирование эволюционных изменений</i>.</li></ul>

## **Изменения**

- Популярны *изменения «сверху вниз»*, предлагаемые руководством, поскольку корпоративная культура ориентирована на власть (иерархию).
- При внедрении изменений, отдается *предпочтения* следующим *инструментам*:
  - ✓ новое видение;
  - ✓ харизма руководителя, вдохновляющие цели;
  - ✓ более тесные взаимоотношения с людьми, наделенными полномочиями.
- *Слаженная деятельность* организации может происходить даже в неблагоприятных и неопределенных условиях.
- *Изменения «снизу вверх» непопулярны*, уступки со стороны руководства, возможны, в случае серьезной конфронтации в коллективе.
- *Специфично реагируют на «внешние» изменения*, которые оказывают влияние на ценности и механизмы функционирования власти.

**Модель "Семья"** — **старейшая** из корпоративных моделей. Интересно, что и в странах, где в настоящее время доминируют иные модели корпоративной культуры, модель "Семья" **долгое время занимала господствующие позиции**. (Например, в средневековой Европе цеховые организации ремесленников строились именно на основе парадигмы этой модели.)

**Постепенная трансформация** модели "Семья" (ее отмирание или сглаживание отдельных черт) в другие модели **обуславливались**:

- успехами стран в создании стабильной экономической и правовой среды бизнеса,
- распространением общепринятых этических норм поведения,
- формированием класса профессиональных менеджеров и т.д.

# Корпоративная культура «ЭЙФЕЛЕВАЯ БАШНЯ»

*(ориентирована на роль)*

**Характеристики организации:**

1. По степени централизации управления и дистанция власти: **централизованная / иерархичная.**
2. По степени формализации управленческих функций: **формальная структура.**
3. По целевой направленности деятельности: **ориентация на решение задач и достижение целей.**



**Модель "Эйфелева башня" преобладает** в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии и Новой Зеландии.

**Общая  
характере-  
ристика  
культуры  
и мотивация**

- Сотрудники любят *порядок, рабочую дисциплину, предсказуемость*, в своих действиях они предпочитают точность и аккуратность.
- Сотрудники *рациональны*, они следуют *утвержденному порядку, имеют правила и образцы*, на которые сотрудники должны равняться (по их мнению, сотрудники компании типа «Семья» иррациональны, коррумпированы, склонны к интригам, постоянно меняют свои цели, лишают людей возможности соревноваться между собой).
- *Должностные обязанности* работника - это важное понятие для *ориентированного на роль (должность) работника*.
- Сотрудниками часто движет *внутреннее чувство долга (развита самомотивация)*, а не обязательство перед кем-либо.

## **Обучение и развитие сотрудников**

- Образование означает обретение сотрудниками **знаний, умений и навыков**, требуемых для **конкретной должности (роли)**, чтобы обеспечить **основу для карьерного роста**.
- **Сотрудники - это человеческие ресурсы**. **Руководство** может **планировать, использовать, перераспределять специалистов** определенной квалификации по набору необходимых свойств и качеств, **подобно любому другому ресурсу** в компании (**основным средствам, финансовым ресурсам**).
- Мероприятия по управлению человеческими ресурсами (планированию персонала, их оценке, обучению, ротации и т.п.) предназначены для того, чтобы **готовить кадры для заполнения конкретных вакансий (ролей)**.

## **Конфликты**

- Конфликты воспринимаются как **явления иррациональные**, как патология установленного в компании порядка, негативно сказывающаяся на рабочей дисциплине и производительности труда.
- **Критика и жалобы** традиционно обрабатываются по **соответствующим каналам**.

## **Изменения**

- Изменения осуществляются *посредством изменения правил, целей и задач компании*, это автоматически требует изменений в том, что *формально нужно делать* сотрудникам.
- *Теоретически желаемые* изменения правил, *на практике* оборачивается снижением морального духа сотрудников и размытыми границами между различными ролями и обязанностями.
- *Всегда сопряжено с трудностями* и требует времени переписывание служебных руководств, изменение процедур и должностных инструкций, пересматривание требований к должностям.
- *Компании сопротивляются изменениям*, поскольку силен страх сотрудников перед будущими процессами рационализации и реструктуризации компании, которые часто означают крупные должностные перестановки и сокращение штатов.

# Корпоративная культура

## «УПРАВЛЯЕМАЯ / Самонаводящаяся РАКЕТА»

*(ориентирована на проект)*

**Характеристики организации:**

1. По степени централизации управления и дистанция власти:  
**децентрализованная / эгалитарная.**
2. По степени формализации управленческих функций: **формальная структура.**
3. По целевой направленности деятельности: **ориентация на решение задач и достижение целей.**



**Модель "Управляемая ракета" преобладает** в корпорациях США, Канады, европейских стран англосаксонской группы и Скандинавии.

**Общая характеристика культуры**

- Члены проектного коллектива (команда) решают *сверхзадачу, создавая продукт или реализуя проект.*
- Данный тип культуры является *индивидуалистским,* поскольку предусматривает вовлечение *широкого круга специалистов для временной совместной работы.* В процессе создания проекта *сотрудники могут меняться.*
- *Команда* часто распадается, когда *проект завершен,* поскольку *совместная деятельность* членов команды *есть средство, а не цель.*
- *При оценке работы* сотрудников часто это делают *равные по статусу коллеги, подчиненные, а не руководители.*

## **Мотивация**

- *Мотивация* внутренне присуща данному типу культуры. Члены проектного коллектива *привержены общему делу*, они прилагают максимум усилий для достижения конечного результата их совместной деятельности. (Примером может служить *энтузиазм* сотрудников творческих команд корпорации «Apple Macintosh», разрабатывающих свой компьютер.)
- Членов команды получают *достойную оплату* за качество выполняемой работы.
- У членов команды *нет потребности в более близких контактах* друг с другом, их взаимоотношения *непродолжительны* и *не отличаются эмоциональной привязанностью*. (Культура типа «самонаводящаяся ракета» во многих отношениях является *антиподом* культуры типа «семья», в которой связи между сотрудниками традиционно прочны.)

**Обучение и развитие сотрудников**

- *Всем* членам команды присущ *энтузиазм и желание персонального развития*, реализуемого при участии в проекте.
- «Менеджмент согласно целям» диктует в обучении *предпочтения следующим направлениям:*
  - ✓ *ориентирование больше на решение проблемы, чем не на установление дисциплины;*
  - ✓ *быстрое решение проблем;*
  - ✓ *умение конструктивно взаимодействовать с людьми и играть определенную роль в составе коллектива;*
- При обучении отдается *предпочтение развитию практических навыков*, чем упор на теоретические аспекты.

**Конфликты**

- Члены коллектива стараются *конструктивно решать конфликты* и недоразумения, поскольку *создание общего проекта, представляет для них сверхзадачей.*

## **Изменения**

- Крайне *редко* *меняется* *решение* *в* *выборе* *цели*.
- *«Менеджмент согласно целям»* является корректирующим и консервативным. Он не столько открыт к новым целям, сколько *открыт* *к* *новым* *средствам* *по* *ее* *достижениям*.
- *Изменения* происходят *стремительно*.
- *При смене цели* часто возникают *новые коллективы*, а старые распадаются. Причем если *прежние сотрудники* переходят в новый коллектив, *то содержание их работы* часто *меняется*.
- *Текучность* кадров высокая, а *приверженность проектам* *выше*, чем *лояльность* самой компании.

# Корпоративная культура «ИНКУБАТОР»

(ориентирована на достижение)

**Характеристики организации:**

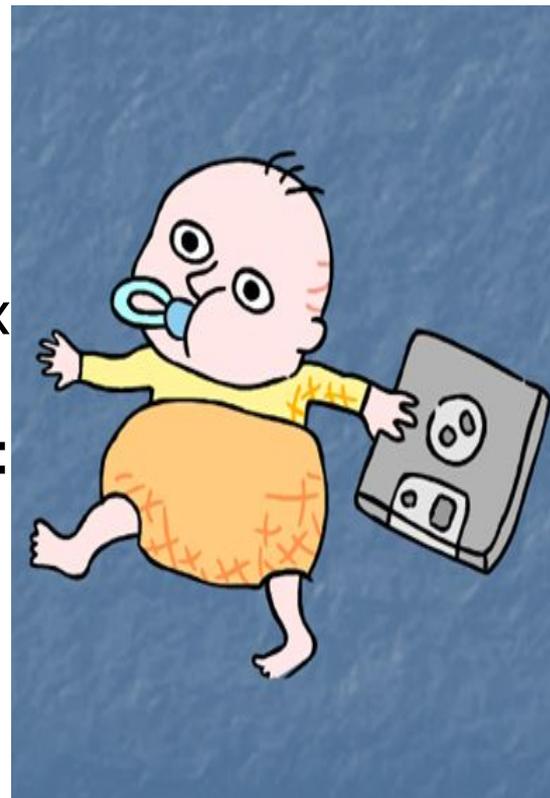
1. По степени централизации управления и дистанция власти:

**децентрализованная / эгалитарная.**

2. По степени формализации управленческих функций: **неформальная структура.**

3. По целевой направленности деятельности:

**ориентация на личность и межличностные отношения.**



**Модель "Инкубатор"**, с одной стороны, широко **представлена** в технополисах, таких как "Силиконовая долина" в Калифорнии (США) или "Силикон Глен" в Шотландии. А также имеет, национальную окраску, доминируя на малых и средних фирмах Великобритании, Канады, Дании. .

**Общая характеристика культуры**

- В процессе *создания новейших продуктов*, участники «инкубатора» *совместно ищут решение* поставленной перед ними задачи.
- Такие компании *редко существуют дольше создаваемого ими продукта*, когда он «устаревает» на рынке.
- В такой культуре *сотрудники знают, как создавать продукт*, заявляющий новое слово в прикладной науке и технике, но у них возникают *трудности с выживанием* в условиях меняющегося спроса, когда фокус внимания должен сместиться на обслуживание клиентов и решение задач маркетинга.

**Мотивация**

- Сотрудники *сильно мотивированы*:
  - ✓ находятся в *творческом подъеме* от процесса работы, получают *удовольствие* от него,
  - ✓ они готовы работать *сверх установленного времени*.
- Если *проект завершается успехом*, все участники получают *хорошее материальное вознаграждение*, если такого *не происходит*, то вскоре *исчезнет и сам «инкубатор»*.

**Обучение и развитие сотрудников**

- *Лидером* становится, тот член коллектива, кто *предложил «работающие» идеи*, чьи разработки впечатлили других сотрудников. (В отличие от «семейного» типа культуры, *лидерский статус достигается* сотрудником, а не является приписываемым.)

**Конфликты**

- *Конфликты разрешаются* либо посредством *разделения на группировки*, либо путем *испытаний альтернативных предложений* с целью определения, чей вариант развития лучше.
- В процессе создания новейших продуктов, среди сотрудников *может возникнуть жесткая конкуренция* (по причине борьбы за власть, из-за опасения за личную безопасность).
- Если *борьба за власть* внутри коллектива *мешает работе*, она *искореняется*.

## **Изменения**

- *Изменения* могут возникать *стремительно и спонтанно*, при условии, что члены коллектива настроены на одну «волну».
- Принятие изменений происходит следующим образом: *руководитель или сотрудник предлагает идею, остальные члены коллектива, если она им показалась интересной, активно включаются в ее реализацию и вместе ищут решение поставленной перед ними задачи.*
- Если идея по предлагаемым изменениям членам коллектива *не нравятся*, они *игнорируют ее.*

С учетом различий корпоративных культур, *одни и те же методы управления* в организациях могут в результате привести ***как к успеху, так и провалу.***

**Типичная ошибка:**

**Менеджер-американец** (представитель типа культуры «Самонаводящаяся ракета», ориентированной на задачу), отвечал за проведение изменений в немецкой компании. Он первоначально заметил, что *немецкие коллеги* (представители типа культуры "Эйфелева башня", ориентированной на роль) обстоятельно *обсудили с ним новую стратегию*, и даже внесли ряд ценных замечаний.

Однако позднее он узнал, что допустил *ошибку* – *не формализовал реформу*, не отразил последствия изменений в должностных инструкциях и в организационной структуре компании. Он полагал, что если принято решение, за ним немедленно должны последовать практические действия.

**Типичная ошибка:** Менеджеру-голландцу (представителю типа культуры «Управляемая ракет», ориентированной на децентрализацию, решение задач и достижение целей), поручили провести усовершенствование методов работы во французском филиале голландской компании. *Французские менеджеры* (представители типа культуры «Семья», ориентированной на власть и иерархию), отнеслись к его предложениям с пониманием и готовностью их использовать, это первоначально обнадежило его.

Однако, когда 3 месяца спустя, он снова приехал во Францию, то обнаружил, что изменения не прижились, а руководство филиала продолжало действовать, используя прежние методы работы.





# 1. Модели корпоративной культуры

*(Классификация Фонс Трампенаарса)*

## КЛАССИФИКАЦИОННЫЕ ПАРАМЕТРЫ:

- Дистанция власти (равенство или иерархия);
- Степень формализации (формализованная или неформализованная);
- Ориентация на личность (= person oriented) или задачу (= task oriented).

**От этого зависят:** *ментальность работников, особенности процесса научения, управление изменениями, управление конфликтными ситуациями, система мотивации и поощрения и т.д.*

**Одни и те же методы управления могут нести как успех, так и провал!**



## 2. Модели корпоративной культуры

*(Классификация Фона Трампенаарса)*

Эгалитарная

### 1. «Инкубатор»

Неформальная. Достижения.

Неформальная Личность

### 4. «Семья»

Иерархическая

Эгалитарная (Равенство)

### 2. «Управляемая ракета»

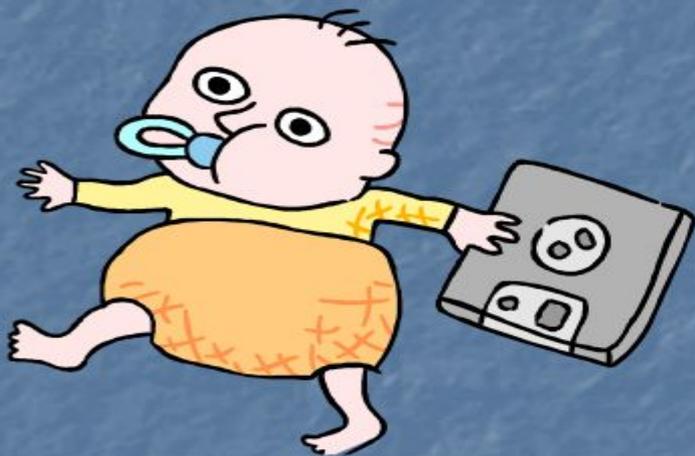
Формализованная. Цель / проект

Формализованная. Роль.

### 3. «Эйфелева башня»

Иерархическая (Элитарная)

# 1. «Инкубатор»



- *Эгалитарная, неформальная, акцент на личность*
- *Управление через призму развития и профессионального роста личности*
- *Высокая степень делегирования*

Модель "Инкубатор" имеет, с одной стороны, национальную окраску, доминируя на малых и средних фирмах Великобритании, Канады, Дании. С другой стороны она широко представлена в технополисах, таких как "Силиконовая долина" в Калифорнии (США) или "Силикон Глен" в Шотландии.

## 2. «Управляемая ракета»



- *Эгалитарная, формализованная, ориентированная на решение задач;*
- *Управление через призму миссии, видения, стратегии;*
- *Высокая степень делегирования;*
- *Оплата за результат!*

Модель "Управляемая ракета" традиционно *преобладает* в корпорациях США, Канады, европейских стран англосаксонской группы и Скандинавии.

### 3. «Эйфелева башня»

- *Иерархическая, формализованная, ориентированная на решение задач;*
- *Ключ к управлению в словах: «ФУНКЦИЯ» и «СТРУКТУРА»;*
- *Оплата за выполнение функциональных обязанностей;*
- *«Скачки» через «этажи» структуры не допускаются!*



Модель "Эйфелева башня" преобладает в Германии, Австрии, Венгрии, Австралии и Новой Зеландии.

## 4. «Семья»



- *Иерархичная, ориентированная на личность, неформальная;*
- *Во главе угла – процветание «семьи», которое приравнивается к процветанию каждого ее члена;*
- *Стимулирование как материальное, так и моральное (но всегда через одобрение руководителя!)*

## 4. «Семья» *(продолжение)*

- *Во главе – «ОТЕЦ» = не столько менеджер, сколько лидер (познаниям, опыту, связям, возрасту);*
- *Власть и иерархия НЕ НАД членами семьи, а ЧЕРЕЗ и С ПОМОЩЬЮ!*
- *Задачи под людей, а не люди под задачи;*
- *Высокий контекст при внешней простоте;*
- *Функциональные обязанности не работают.*



## 4. «Семья» (окончание)



- **СИЛЬНАЯ СТОРОНА** – *единство и сплоченность в периоды внешних кризисных потрясений;*
- **ОГРАНИЧИТЕЛИ:**
  - *делегирование;*
  - *формализация и независимость подразделений;*
  - *управление изменениями;*
  - *выделение «молодых» в отдельную семью.*

Модель "Семья" *преобладает* в странах Арабского Востока, Юго-Восточной и Центральной Азии, в Южной Европе (Италия, Испания, Франция, Греция, Кипр), а также в значительной части Восточной и Центральной Европы. Принципы и ценности этой модели характерны также *для российской деловой культуры.*

# Три «золотых правила»

- Будьте терпеливы и терпимы!
- В незнакомой среде старайтесь быть «как все»!
- Никогда не переставайте наблюдать и учиться!