

Шумейко М.В.

г. Москва

ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация:

В статье рассматриваются различные подходы к типологии корпоративной культуры организации.

Ключевые слова:

Корпоративная культура, лидеры, нормы культуры.

Shumeyko M.V.

Moscow

TYPOLOGY OF CORPORATE CULTURE

The summary:

The article examines different approaches to the typology of corporate culture of the organization.

Keywords:

Corporate culture, leaders, norms of culture.

Сам термин «корпоративная культура» появился в XIX веке. Его авторство многими исследователями приписывается немецкому фельдмаршалу Мольтке, который применял его для характеристики взаимоотношений в среде армейских офицеров. В тот исторический период отношения среди командного состава как высшего, так и низшего уровней управлялись не только уставами, судами чести, но и дуэлями: сабельный шрам был если не обязательным, то широко распространенным, а зачастую и желанным атрибутом офицерской «корпоративной идентичности». Как писанные, так и неписанные правила поведения сложились внутри профессиональных сообществ еще в средневековых гильдиях, и нарушения этих правил могли приводить к исключению их членов из сообществ [1].

Следовательно, многие «узловые» вопросы, связанные с организационной культурой, сами по себе новыми не являются. Об этом свидетельствует масса публикаций, и лишь некоторая часть из них имеет сугубо научный аспект. Кроме того, существуют эмпирические исследования, практические руководства для анализа подхода к организационной культуре, сообщения о проектах «культурных трансформаций» и изложения в разной степени понятных моделей поведения. За последние полтора-два десятка лет многообразие разрозненных идей, моделей и теорий была собрана воедино, обобщена достаточно ёмким и универсальным понятием «корпоративная культура» [2].

Следует отметить, что научные изыскания в области культуры организации имеют достаточно длительную историю. Одним из самых ранних прецедентов научно-практического интереса к данной теме, а точнее – первой попыткой исследования деятельности корпорации в культурном аспекте, профессор Корнелльского университета (США) Харрисон Трайс склонен считать работу группы американских учёных во главе с Э. Мэйо в начале 30-х годов. Это случилось при проведении известного Хоуторнского эксперимента в компании Western Electric в Чикаго. Он проводился в 4 этапа в течение пяти лет (с 1927 по 1932 гг.) и имел целью выяснение влияния самых разных факторов на производительность труда отобранных для исследования работников компании. Результаты первых двух этапов подняли вопрос о несостоятельности некоторых посылок теории «классического» менеджмента, а причиной этому были ранее не анализировавшиеся, скрытые социально-психологические факторы.

В целях подтверждения своей гипотезы Э. Мэйо вместе с его коллегой У. Уорнером на третьем этапе разработали обширную программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения примерно 20 тысяч интервью, выясняющих отношения людей к труду, разделяемых ими убеждений и принципов, морального климата в коллективе и т.п.

Таким образом, группу учёных Э. Мейо можно смело считать «пионерами» исследований в области организационной культуры (хотя это понятие и сама концепция появились гораздо позже). Выводы Э. Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразной отправной точкой для дальнейших проектов по изучению потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

Известный американский социолог М. Далтон в 50-е годы XX века провёл научные изыскания в десятках фирм США и Канады на предмет изучения естественного появления культур и субкультур, исходя из различных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в труде под названием «Человек, который управляет».

Почти в одно время с М. Далтоном (и независимо от него) группа социологов из Тавистокского института (Великобритания) провела подробное исследование организаций как культурных систем, опубликовав результаты в нескольких работах.

В 1969 г. в США вышла книга, написанная исследовательской группой из Корнелльского университета во главе с Х. Трайсом и посвященная различным традициям и обрядам на производстве.

Феномен организационной культуры в конце XX века оказался в центре внимания широкого круга исследователей. В начале 80-х были изданы книги-бестселлеры: «Теория Z» и «В поисках эффективного управления» ведущего преподавательскую деятельность в США японца Оучи. Среди прочих, в них присутствовали и тезисы о том, что организационная культура – важный фактор экономической эффективности фирмы, а также её адаптации к внешней среде. Данный тезис подтверждает нынешняя экономическая обстановка в мире, где элементы организационной культуры часто становятся основой популярности и инвестиционной привлекательности конкурирующих корпораций [3].

В 1982 г. вышла в свет ставшая популярной книга экспертов консультационной группы из Бостона «Корпоративные культуры». Известно также, что в период с начала 1983 г. по конец 1984 г. в Европе и Канаде были проведены пять крупных конференций по проблемам организационной культуры, фольклора и символизма.

Сущность корпоративной культуры ученые сформулировали несколько по-иному. Корпоративную культуру можно охарактеризовать как совокупность важнейших предположений, принимаемых членами организации, и выражающихся в ценностях, заявляемых организацией, ориентирующих людей в их поведении и действиях. Такие ценностные ориентации через символические средства духовного и материального окружения организации передаются ее членам.

Вот как выглядят результаты опроса, проведенного журналом «Деньги»: «Руководители коммерческих банков, торговых и консалтинговых фирм, считают, что корпоративная культура прежде всего включает в себя (факторы ранжированы по значимости в организации):

1. Профессионализм.
2. Преданность и лояльность по отношению к фирме.
3. Материальное и моральное стимулирование и поощрение квалифицированных специалистов» [4].

В то же время сотрудники этих компаний представили свое мнение о корпоративной культуре так:

1. Дружеские взаимоотношения с коллегами.
2. Возможности профессионального роста.

3. Материальные льготы и вознаграждения [5].

При схожем в той или иной степени контексте понятия «корпоративная культура» у разных авторов возникают существенные различия в дефинициях и комментариях этого явления.

Согласно мнению Л. Розенштиля (Германия), понятие «корпоративная культура» в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы [6]. А экономисты из США Э. Это и Р. Пэскэйл подразумевают под этим «высшие цели» и «духовные ценности», которые в Японии, к примеру, коренятся в дзен-буддизме. У. Оучи по аналогии с известной «теорией “X” и “Y”», разработанной МакГрегором, создал «теорию “Z”». С точки зрения Оучи, культура состоит из собрания церемоний, символов, и мифов, сообщающих членам организации важные представления об убеждениях и ценностях [7]. Известнейший антрополог М. Мид называет культуру, в том числе корпоративную, основой усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива [8].

Вместе с тем основными элементами корпоративной культуры большинство ученых называет: человеческий фактор, лояльность работника к компании, набор традиций, задача которых – укреплять внутреннюю структуру организации.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании.

При рассмотрении проблематики корпоративной культуры у исследователей неизбежно возникает потребность в некоей «объединяющей» теоретической схеме, в которую бы укладывались основные подходы к изучению феномена корпоративной культуры. Причём такая схема ни в коем случае не должна подрывать целостность каждой позиции, подталкивать к их ассимиляции.

Одной из самых популярных типологий организационной культуры можно назвать типологию С. Ханди:

- Культура власти (особую роль в данной культуре играет лидер с его личными качествами и способностями. Источником власти качества в большинстве случаев являются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного руководителя. Как правило, организации с такого рода культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Достаточно часто набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются по критериям личной преданности. Организации данного типа культуры быстро реагируют на изменение ситуации, принимают решения и их исполняют).

- Культура роли (главенствующим фактором в данном типе культур является роль индивида в организации. Функционирование основывается на системе процедур, правил и стандартов деятельности, при соблюдении которых должна гарантироваться ее эффективность. Источник власти здесь – не личные качества, а положение в структуре иерархии. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде, но мало подходит для динамичной и трансформирующейся).

- Культура задачи (такой вид культуры ориентирован, прежде всего, на решение задач и реализацию проектов. Во многом эффективность деятельности организаций с такой культурой определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативностью действий. Властными полномочиями в таких организациях обладают эксперты в ведущей области деятельности и те, кто располагает максимальным количеством требуемой информации. В тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации, эта культура эффективна).

- Культура личности (целью объединения людей в организациях с данным типом культуры является не решение определенных задач, а необходимость достижения собственных целей. Близость к ресурсам, профессионализм и коммуникативная компетентность – на этих факторах основывается власть и контроль, при этом они носят координирующий характер) [9].

Также очень интересной для более полного представления об исследуемой сфере нам представляется классификация, состоящая из четырех типов корпоративной культуры, предложенная К. Кэмероном и Р. Куинном:

1. Клановая культура (место работы, где у людей много общего. «Семейный» тип организации. Лидеры или главы организаций ассоциируются с воспитателями, а зачастую – с родителями. Преданность и традиции – основа целостности организации. Акцентируется долгосрочная выгода совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату).

Залогом успеха можно назвать «добрые чувства к потребителям и забота о людях». Поощряется бригадная работа, согласие и участие людей в бизнесе.

Типы лидеров:

- Пособник - ориентация на людей и процессы. Личность, задачами которой является улаживание конфликтов и поиск консенсуса. В основе авторитета лежит разрешение проблем и вовлечение людей в принятие решений. Участие в бизнесе и открытость активно поощряются.

- Наставник – ориентация на заботу и воспитание. Личность, учитывающая потребности подчиненных и сохраняющая преемственность. В основе авторитета лежат доверие и взаимное уважение. Следование моральным принципам и преданность делу – образец поведения.

К предприятиям такого типа организационной культуры можно отнести японские корпорации (дзайбацу).

2. Адхократическая культура [10] (место работы характеризуется динамичностью и креативностью. Члены организации готовы идти на риск для достижения цели. Лидеры – новаторы и экспериментаторы (это является связующей сущностью данного типа организации). Делается упор на необходимость деятельности «на переднем рубеже». Организация в долгосрочной перспективе делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех подразумевает производство-предоставление уникальных и новых продуктов, услуг [11].

Лидерство на рынке – главная цель. Личная инициатива и свобода поощряется руководством. Лидер в адхократической культуре должен обладать управленческим талантом, харизмой и созидательностью. На передний план выдвигается способность предвидеть изменения, навык прогнозирования динамики развития организации, основные цели — стратегическое направление и непрерывное улучшение текущей деятельности.

Типичные примеры организаций данного типа культуры – Apple, Google, Microsoft.

3. Иерархическая культура (место работы характеризуется большой формализацией и структурированностью. Процедуры управляют деятельностью работников. Во главу угла ставятся рациональность и системный подход. Формальные правила и официальная политика являются объединяющими факторами. Долгосрочные заботы организации – обеспечение стабильности и показателей плавного и неизменного хода рентабельного выполнения операций. Надежность поставок, плавные календарные графики и низкие затраты – факторы успеха существования организации. Управление

персоналом ставит перед собой задачу гарантировать занятость и обеспечить долгосрочную предсказуемость).

В иерархической культуре лидер может выступать в следующих ролях:

- Координатор – личность, задачей которой является поддержание структуры и рабочего потока. Основа авторитета – ситуационный инжиниринг, распределение назначений и ресурсов, навык эффективного управления календарными графиками и т.д.

- Инструктор – работник, сочетающий в себе высококлассного эксперта и педагога. Авторитет базируется на управлении информацией (посредством документирования и информационного менеджмента).

К иерархическому типу культуры организации относятся предприятия естественных монополий, банковской сферы, тяжелой промышленности.

4. Рыночная культура (основная ориентация данного типа организации – результаты, выполнение поставленной задачи. Для данного типа культуры характерна целеустремленность и конкурентность. Связывающим фактором является соревновательность производственного процесса, стремление членов организации побеждать, репутация и успех. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, быстрое и эффективное решение поставленных задач и достижение целей, поддающихся измерению. Проникновение на рынки и рыночная доля являются определяющими факторами успеха. Конкурентное ценообразование и лидерство на рынке особенно важны для данного типа культуры, поэтому стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность).

В рыночной культуре лидеров можно классифицировать таким образом:

- Боец – личность, основными качествами которой являются агрессивность и решительность. Авторитет основан на активности, оперативности действий, жесткой политике по отношению к конкурентам, целеустремленности.

- Постановщик, ориентированный на решение задач и принятие управленческих решений. Авторитет составляет настойчивая и разумная аргументация в пользу доведения дела до конца, поощрение продуктивности[12].

Примерами таких организаций могут послужить предприятия, производящие товары и услуги повседневного спроса, где велика конкуренция.

Стоит также отметить следующие проблемы, наиболее характерные для каждого из перечисленных типов организационной культуры, возникающие как результат излишнего культивирования доминирующих ценностей:

- Сплоченность и развитие персонала, его удовлетворенность закономерно приведут не только к формированию дружного коллектива, но и к падению дисциплины, развитию вседозволенности, отсутствию стремления к упорному труду.

- Порядок и разного рода процедуры, обеспечивающие порядок, закономерно приведут не только к стабильности функционирования и своевременности отчетности, но и к появлению бесполезных правил и процедур, микроменеджменту и потере реакции на изменение положения на рынках.

- Свобода творчества и предпринимательство приведут не только к динамизму бизнеса, тестированию новых идей, но также к утрате целей и неоправданному риску.

- Стремление побеждать, жесткое нормирование и гонка за показателями закономерно приведут не только к снижению издержек, результативности и настрою на победу, но также и к износу ресурсов (включая человеческие), отсутствию согласия, падению мотивации и развитию цинизма.

Корпоративная культура включает в себя различные нормы: объединяющие и отделяющие – то, что общее у членов данного коллектива, по ним легко отличать «своих»

от «чужих»; ориентирующие и направляющие – то, что определяет функционирование коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, потребности, ценности, цели и способы их достижения, комплексы необходимых для существования в данном коллективе знаний, умений, навыков, типичные для данного коллектива способы воздействия на людей и т.д.

Культура организации может создаваться ее ведущими членами сознательно, или она формируется произвольно с течением времени под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако она окружает все и влияет на все, что происходит в организации.

Значение корпоративной культуры для развития любой организации определяется рядом функций, выполняемых данной культурой в период своего существования:

- Придание сотрудникам организационной идентичности, определение внутригруппового представления о компании являются важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности. Эту функцию нами предлагается охарактеризовать как идентификационную.

- Познание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам корректно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них наиболее важные и существенные моменты – когнитивная функция корпоративной культуры.

- Внутриорганизационная культура стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания); таким образом, третья функция корпоративной культуры – стимулирующая.

Все существующие организации уникальны. Каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, своей совокупностью образующие уникальную корпоративную культуру. Большинство организационных культур исторически носили неявный характер, но в последнее время возобладала тенденция признания их влияния и роли. Основанием для формирования организационной культуры в рамках управленческой системы являются стратегии коммуникативного взаимодействия – характерные последовательности коммуникативных действий.

Ссылки и примечания:

1. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М., 2001. – С. 35.
2. Школа Бизнеса. – М., 1998. – С. 71–72.
3. См.: Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 1995. – С. 81.
4. Испытание на профпригодность // Коммерсантъ-Деньги. – 8.10.1997. – 037.
5. См.: Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж, 1995. – С. 81.
6. Там же. – С. 82.
7. См.: Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М., 2001. – С. 42.

References (transliterated) and notes:

1. Spivak V.A. Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika. – M., 2001. – P. 35.
2. Shkola Biznesa. – M., 1998. – P. 71–72.
3. See: Radugin A.A., Radugin K.A. Vvedenie v menedzhment: sotsiologiya organizatsiy i upravleniya. – Voronezh, 1995. – P. 81.
4. Ispytanie na profprigodnost' // Kommersant-Den'gi. – 8.10.1997. – 037.
5. See: Radugin A.A., Radugin K.A. Vvedenie v menedzhment: sotsiologiya organizatsiy i upravleniya. – Voronezh, 1995. – P. 81.
6. Ibid. – P. 82.
7. See: Spivak V.A. Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika. – M., 2001. – P. 42.

8. См.: Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1993. – С. 66.
 9. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. – М., 2001. – С. 42.
 10. От лат. «ad hoc» – «по случаю», т.е. специальный, предназначенный для данной цели.
 11. Тоффлер Э. Шок Будущего. – М., 2003.
 12. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1993.
8. See: Krichevskiy R.L. Esli Vy – rukovoditel'... Elementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoy rabote. – M., 1993. – P. 66.
 9. Spivak V.A. Korporativnaya kul'tura: teoriya i praktika. – M., 2001. – P. 42.
 10. From Lat. "Ad hoc" – "on the occasion", i.e., special designed for this purpose
 11. Toffler E. Shok Budushchego. – M., 2003.
 12. Krichevskiy R.L. Esli Vy – rukovoditel'... Elementy psihologii menedzhmenta v povsednevnoy rabote. – M., 1993.