

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР, ФОРМИРУЮЩИХСЯ В РАЗЛИЧНЫХ УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СРАВНЕНИИ С ТИПОЛОГИЕЙ Г. ХОФШТЕДА

*Работа представлена кафедрой социологии
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.*

В представленном исследовании рассматриваются проблемы формирования управляющих механизмов организационной культуры и их практического использования в управлении коммерческими организациями. С помощью методологии системного анализа на основе механизмов формирования информационного потенциала личностной и социальной систем, а также типологических моделей социальных систем рассматриваются типологические модели организационных культур в сравнении с типологией Г. Хофштеда и их особенности в зависимости от интенсивности конкурентной борьбы как ведущего фактора динамизма среды для коммерческих организаций. Рассматриваются управляющие информационные уровни социальных систем, способы стабилизации и оптимизации взаимодействия с внешней средой, ведущие факторы управления и культурные особенности различных типов социальных систем. Разработаны рекомендации по формированию типа организационной культуры, наиболее соответствующего управляющему воздействию условий конкурентной среды.

Ключевые слова: *организация, конкуренция, культура, система, информация.*

L. Osipova-Derbas

TYPOLGY OF ORGANISATIONAL CULTURES FORMED UNDER VARIOUS CONDITIONS OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT IN COMPARISON WITH G. HOFSTEDE'S TYPOLGY

The paper is devoted to forming of managing mechanisms of organisational culture and their practical use in commercial organisation management. The typology models of organisational cultures and their features are considered on the basis of the system analysis methodology, the mechanisms of forming the information potential of

the personal and social systems and the typological models of social systems in comparison with G. Hofstede's typology, depending on the intensity of competitive activity as a leading factor of the environment dynamism for commercial organisations. The managing informative levels of social systems, methods of stabilisation and optimisation of cooperation with the environment, the main management factors and cultural features of different types of social systems are considered. The author develops practical recommendations on forming of the type of organisational culture, which is the most appropriate for the managing influence of the competitive environment conditions.

Key words: organisation, competition, culture, system, information.

Авторы типологий организационных культур выделяют разнообразные аспекты, которые, по их мнению, характеризуют организационную культуру: стремление к избеганию неопределенности, женственность-мужественность, индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти [11] или скорость получения обратной связи и степень риска [7], особенности целеполагания [1], личные качества и отношения (Ф. Клухон, Ф. Л. Штротбек, Н. Адлер и др. [5]), что привело к большому разнообразию типологий. Однако системные механизмы, определяющие причины различий не выявлены, поэтому прогнозировать формирование в той или иной организации того или иного типа культуры весьма затруднительно. Не меньше вопросов вызывает практическое использование знаний о различных типах организационных культур. Например: какой тип организации считать оптимальным в тех или иных условиях для конкретной организации, как создать в своей организации оптимальный тип, как определить является ли тип данной культуры организации оптимальным и т. д.?

Возникающие трудности выработки практических рекомендаций по управлению воздействию на социальные системы могут быть устранены при помощи системной методологии, основанной на более широком использовании методологических возможностей, предоставляемых общей теорией систем. В данной работе для построения системной модели были использованы общесистемные представления о системообразующих факторах [3], стационарных и нестационарных элементах, способах получения, накопления и использования информации [2; 8; 10] и т. д.

Согласно выбранной методологии культуру можно рассматривать как информационную базу данных, содержащуюся в культурной оболочке социальной системы, занимающую пограничное положение между системой и средой (в оболочечной интерпретации системной модели) [9].

Культурная информация социальной системы вырабатывается на основе культурных оболочек личностных систем, входящих в объединение, которые в результате внутреннего и внешнего взаимодействия с элементами среды формируют общую культурную оболочку социальной системы. Культурная информация совместно с генетической информацией (полученной в процессе оплодотворения, с которой человек рождается) и оперативной (формирующейся в процессе обучения на протяжении жизни человека) составляют информационный потенциал личностной системы. Он содержит пять информационных уровней: инстинктивный, традиционный, интуитивный, рациональный и ценностный, являющихся также уровнями принятия решений, которые личностная система способна использовать для решения проблем, возникающих в системе.

Информационный потенциал социальной системы формируется на основе информационного потенциала личностных систем и содержит аналогичные информационные уровни. Традиционный и ценностный уровни содержат культурную информацию, но при этом в базе данных традиционного уровня накапливается безоценочная информация (традиции, табу, автоматические привычные действия), а в ценностном – информация о культурных ценностях.

Таким образом, культура – это *генетически не закодированная, но адаптивно ценная информация*, передающаяся из поколения в поколение посредством культурного наследования, что осуществляется при помощи воспитания. Культура – это принятые решения по стационарным (повторяющимся) элементам (информация о которых уже есть в системе), т. е. решения, которые в силу стационарности элементов нет смысла принимать заново каждый раз, когда возникает такая необходимость. Культурная информация – это информация «из прошлого» (поступающая по каналу первого рода [2]), которая передается в процессе воспитания. В передаче культурной информации принимают участие как нематериальные, так и *материальные носители информации негенетической природы* (орудия труда, записи, продукты труда и т. д.). Культурная оболочка содержит базу данных, накопленную всеми предшествующими поколениями, и *регламентирует взаимодействия* личностных и социальных систем с широким спектром разнообразных внешних элементов: как с элементами дикой природы, так и между собой, как с социальной системой в целом, так и с другими социальными системами и их элементами. Особая ценность культурной оболочки и ее смысл заключаются в способности *изменяться в зависимости от условий среды, что происходит гораздо быстрее, чем генетические изменения*.

Использование информации, имеющейся в культурной оболочке, зависит от особенностей информационного потенциала системы и условий среды, которые являются двумя системообразующими факторами социальной системы, во взаимодействии которых формируется *структура информационной социальной системы* того или иного типа. Тип социальной системы определяет использование необходимого для адаптации к существующим условиям среды того или иного блока информации, заключенного в информационном потенциале системы.

Социальные системы, в зависимости от используемого информационного потенциа-

ла, имеют четыре устойчивых типа: *Древние системы*, включающие два варианта – *Стационарные системы* и *Вожделение*, а также *Феодалные* и *Рыночные*. Кроме того, могут быть *Совмещенные* социальные системы, состоящие из различных по структуре социальных систем, сосуществующих в одном обществе (или одной организации), которые контролируются главенствующей в данный момент системой.

Поскольку системообразующими факторами социальной системы организации, так же как и исторических социальных систем, являются внутренняя информация и информация, поступающая от элементов среды, главный фактор, определяющий тип системы, это уровень динамизма внешней среды. Для коммерческих организаций главным фактором динамизма внешней среды является интенсивность конкурентной борьбы, поэтому именно уровень интенсивности конкуренции и является главным фактором, определяющим оптимальный тип информационной системы организации. Информационный потенциал также играет важную роль, поскольку определяет, удастся ли сформировать в данной организации наиболее соответствующий условиям среды тип информационной системы.

Стационарная система формируется в тех организациях, где внешние условия стационарны и в управлении используется опыт, накопленный организацией за все время ее существования. В стационарной системе наблюдается преимущественно *традиционный* информационный уровень и отличается она стабильностью, консерватизмом, подавлением инициативы, неспособностью отвечать на изменения. Ведущий фактор управления – *инструкции* (аналог исторических традиций).

Феодалный тип системы формируется, как правило, в крупных организациях, создающихся на базе ограниченных ресурсов, например машиностроительные предприятия, добывающие компании и т. д., что является аналогом земельной собственности периода натурального хозяйства. Такие организации обычно находятся в условиях

высокого динамизма конкурентной среды, но при этом достигают высокой степени стабилизации и оптимизации взаимодействий с внешней средой при помощи выработки внутри системы общих поведенческих схем (патриотических культурных ценностей) и укрупнения системы.

Феодальная система использует преимущественно *ценностный* информационный уровень и отличается приоритетом ценностей, *высоким уровнем корпоративной культуры*, заботой о персонале, склонностью к авторитарному стилю руководства. Ведущий фактор управления Феодальной системой – *культура*.

Рыночный тип системы формируется в организациях, находящихся в динамичных условиях, но не способных настолько стабилизировать взаимоотношения с внешней средой, чтобы трансформироваться в Феодальный тип (не обладают ограниченными ресурсами, недостаточно крупные, недостаточно долго существуют и т. д.).

Такие организации не могут себе позволить высокую степень социальной защиты персонала и заменить значительную часть управленческих решений уже отработанными схемами, поэтому решения принимаются на основе максимального использования объективной информации, если, конечно, имеется такая возможность в данных условиях среды.

Рыночная система использует в управлении преимущественно *рациональный* информационный уровень. Способами стабилизации взаимоотношений с внешней средой и особенностями этого типа является рационализм, низкая эмоциональность, склонность к демократизму управления, холодная расчетливость. Ведущий фактор управления Рыночной системой – *информация*.

Тип **Вождество** необходим для организации находящейся в весьма жестких условиях конкуренции с высокими рисками, причем уровень динамизма среды настолько высок, что не позволяет руководствоваться в принятии решений рациональными подходами и, конечно, не дает возможности отработать общие поведенческие схе-

мы, а тем более написать инструкции на все случаи жизни.

Такая организация использует *интуитивный* информационный уровень и постоянно нуждается в новых подходах и нестандартных идеях. Вождество отличается быстрой адаптацией к новым условиям, энтузиазмом, неустойчивостью, творческими подходами, высокой степенью социализации, высоким драматизмом внутренних отношений. Ведущий фактор управления Вождеством – *эмоции*.

Корпоративной культуре посвящено множество работ различных ученых. Г. Хофштед, голландский исследователь корпоративных культур, проводил опросы более тысячи шестисот сотрудников различных компаний в более шестидесяти странах мира [11].

Коллективистский тип организации по Хофштеду характеризуется высокой зависимостью сотрудников от руководства: персонал ожидает высокую степень защиты их интересов, участия в их личных делах. Продвижение по служебной лестнице в таких организациях происходит в соответствии со стажем работы сотрудника. Персонал руководствуется чувством долга и отличается лояльностью. Основой социальных взаимодействий является мораль и личные взаимоотношения.

Если сравнить этот тип культуры с полученной в диссертации моделью, то очевидно, что такие культурные особенности характерны для организации, имеющей Феодальную социально-психологическую структуру, в которой культура органически вплетена в разнообразные аспекты трудового процесса.

К Феодальному типу также можно отнести тип организационной культуры, который Хофштед определил как культуру с высоким уровнем дистанции власти. Действительно, директивный стиль руководства, высокий уровень различия в заработной плате руководящих сотрудников и нижестоящих по иерархии подчиненных, их неравенство, недоступность руководства, приоритет силы над правом. Все эти

культурные особенности могут иметь место только в крупной, долго работающей организации, в значительной степени стабилизировавшей внешние взаимодействия и использующей культуру как ведущий фактор управления, что характерно для Феодального типа системы.

Культура с низким уровнем дистанции власти, по Хофштедту, отличается отсутствием выраженной дистанции между управляющими и управляемыми, зарплаты мало отличаются, приказы могут обсуждаться, статусные различия не акцентируются, приоритет права по отношению к силе и склонность к демократическому стилю руководства позволяет определить такой тип культуры, выделенный Хофштедтом, как характерный для Рыночной системы. Также к Рыночной системе можно отнести индивидуалистическую культуру. Действительно, индивидуализм, слабая зависимость от власти, оценка и продвижение по карьерной лестнице сотрудников согласно их компетентности и личному вкладу в дело возможно только на основе рациональных решений. Также рационализма требует индивидуальная инициативность персонала, отсутствие защиты интересов сотрудников и опеки со стороны руководства, внедрение новых методов в работу организации – характерные особенности организации, использующей рациональный способ принятия решений, т. е. Рыночной информационной системы.

Тип культуры, которую Хофштедт выделял как культуру с высоким уровнем избегания неопределенности, по таким особенностям, как страх сотрудников перед всем новым, сопротивление всему неизвестному, стремление к безопасности, руководство правилами и традициями, позволяет определить его как присущий Стационарной системе. Действительно, такая система использует традиции и инструкции как ведущий фактор управления и культура с такими особенностями может сложиться только в весьма стабильных условиях при минимальном уровне или полном отсутствии конкуренции.

Тип культур с низким уровнем избегания неопределенности, который Хофштедт описывает как культуру, при которой конфликтность внутренних взаимодействий и конкуренция оцениваются как норма, может сложиться только в весьма динамичных условиях при высокой степени конкуренции. В таких организационных культурах Хофштедт отмечает высокую готовность к принятию рискованных решений, высокую мотивацию к достижению цели, что позволяет определить такой тип культуры как характерный для Вождества, поскольку для него типично интуитивное принятие решений, высокий внутренний динамизм, соответствующий высокому внешнему динамизму.

Такой показатель, как женственность-мужественность, также может отражать особенности типов информационных систем. «Женственные» культуры, ориентированные, по Хофштедту, на самосохранение, создание благоприятного психологического климата в организации, низкой внутренней конкуренции, очевидно, должны быть Феодальными или Стационарными, находящимися в условиях низкой конкуренции. «Мужественные» культуры, ориентированные на развитие, конкуренцию, жесткое противостояние в условиях конфликтов, могут сложиться только в Вождестве или Рыночных системах, находящихся в более динамичных условиях конкурентной среды.

Несмотря на то, что Хофштедт использует для своих исследований иную, чем в данном исследовании методологию, полученная им типология корпоративных культур может служить эмпирическим подтверждением полученной модели. Действительно, описание типов представленных им культур соответствует тому или иному информационному типу социальных систем, хотя и не улавливает некоторые культурные аспекты, как, например, национальные особенности, и предполагает меньшее количество типов.

Наиболее ярким эмпирическим подтверждением полученной типологии информационных социальных систем и зави-

симости типа от условий конкуренции может служить пример организаций в Советском Союзе. Очевидно, что функционирование организаций в условиях практически полного отсутствия конкурентной среды [4] привело формированию Стационарных информационных систем, на что указывают проблемы в управлении, характерные для этого типа систем: чрезвычайно высокая инертность всех процессов, большие затруднения в инновационной деятельности, преобладание всевозможных инструкций в управлении, крайняя бюрократизация всех процессов и т. д.

Переход к рыночной экономике в России способствовал возникновению конкурентной среды и, следовательно, неизбежно должен был привести к формированию разнообразных типов информационных систем и соответствующих культур в организациях.

В Стационарной системе все элементы культуры складываются исторически и мало изменяются на протяжении всего периода существования, поэтому любые изменения культуры должны вызывать в первую очередь значительное повышение тревожности, поскольку внесение любых изменений в привычный режим функционирования формальной структуры весьма болезненно переживается персоналом.

Переход от Стационарной системы к Феодалной должен также сопровождаться следующими изменениями:

- эффектом «поиска родителя» – психологической опоры в лице «человечного начальника», понимающего и сочувствующего нуждам и проблемам рабочего человека, поскольку поддержка и высокая степень социальной защиты персонала характерные особенности Ценностной системы;

- разочарованием новым руководством, если оно этим требованиям не соответствует;

- идеализацией прежнего руководства, культуры, отношений, производственных процессов и так далее;

- воспоминаниями о «прежних временах» как о лучших и желаемых.

При умеренном воздействии динамизма среды, при переходе от Стационарной к

любой другой системе, должны возникать проблемы самоидентификации людей в новых условиях, поиска личных самостоятельных решений, отстраненность от других членов коллектива, снижение степени социализации как не оправдавшей ожидания неизменной стабильности. При избыточно динамичных условиях социализация, напротив, усиливается.

Е. Данилова и М. Тарарухина проводили эмпирические исследования российской производственной культуры по Г. Хофштеду на четырех российских машиностроительных предприятиях в 2003 г. по следующим параметрам:

- дистанция власти (PDI – Power Distance Index);
- избегание неопределенности (UAI – Uncertainty Avoidance Index);
- маскулинность/фемининность (MAS – Masculinity/Femininity Index);
- индивидуализм/коллективизм (IND – Individualism/Collectivism Index);
- ориентация на долгосрочную/краткосрочную перспективу (LTO – Long-Term/Short-Term Orientation Index) [6, с. 53].

Выборка составила 518 человек. Полученные данные опросов авторы объединили в табл. 1.

Таблица 1

Индексы Хофштеда по четырем обследованным предприятиям*

| Предприятие | N | PDI | UAI | MAS** | LTD | IND |
|-------------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|
| Самара | 75 | 19 | 127 | -26 | 40 | 50 |
| Муром | 262 | 29 | 117 | -3 | 43 | 56 |
| Волжск | 91 | 31 | 136 | 30 | 51 | 50 |
| Москва | 90 | 27 | 115 | 10 | 34 | 60 |
| Весь массив | 518 | 28 | 121 | 2 | 42 | 55 |

Примечание: PDI – дистанция власти; UAI – избегание неопределенности; MAS – маскулинность/фемининность; IND – индивидуализм/коллективизм; LTD – ориентация на долгосрочную/краткосрочную перспективу. На уровне значимости 0,05 различаются только индексы маскулинности (MAS), однако все значения полученного индекса относятся к одному «низкому» полюсу [6, с. 55].

Поскольку авторы исследовали машиностроительные предприятия, изменения должны происходить в сторону Феодальной системы. В этом случае легко объясняется низкая дистанция власти, поскольку персонал с трудом воспринимает нововведения и перекладывает ответственность за утрату былой стабильности на аппарат управления.

Разочарование в новом начальстве, идеализация прежнего руководства и «прежних порядков», поиск психологической опоры особенно сильно проявляются из проведенных авторами интервью с рабочим.

– И.: А что Вы думаете о новой администрации? Сильно изменилась ситуация после прихода новых хозяев?

– Р.: В каком смысле изменилась? Работа появилась. Работать стали больше. Но, вот, эти новые введения, они как-то, понимаете... План, допустим, издают, и там написано по каким дням металл выдают. Я считаю, что это глупо, допустим. Потом, зачем нам много переналадок делать? Мы же не можем работать эффективно в таких условиях, серии слишком маленькие. А здесь, такое отношение к рабочим... (не доволен. – *Прим. интервьюера*). Нет, в цехе, я не говорю, начальник хороший человек. Разговаривает с тобой, знает, на что ты способен. А вот выше... Я, например, старый директор, который раньше был, я его часто видел. Он по цехам ходил. А этот, если он ходит, это обязательно с делегацией, и он к нам не подходит. Поговорить с ним невозможно.

Ну, единственно, что я еще могу сказать про новое руководство, это то, что к рабочим они не идут. Особенно московские. А было бы лучше, если бы они приходили, общались бы с рабочими? Безусловно. Конечно! Просто люди работают, и считают, что с ними не хотят СЧИТАТЬСЯ (подчеркивает слово)! [6, с. 58].

Из этого интервью хорошо заметны и идеализация прежнего производственного процесса и проблемы самоидентификации, что очевидно из утверждения рабочего о том, что «с людьми не хотят считаться».

Причем эта позиция сформировалась, несмотря на то, что у людей появилась работа.

Поиск психологической опоры в новых условиях можно также заметить в представлении рабочего о хорошем начальнике.

«И понятно, что к каждому своему подчиненному, рабочему он должен относиться не как к токарю, шлифовщику, а как к человеку. Будет понимание у него к этим людям, умение руководить людьми, работниками – люди всегда с душой будут к нему относиться.

“Хороший начальник” – это тот, кто хорошо понимает своих подчиненных и заботится о них. Легче или труднее мне работать с тем или иным начальником, во многом зависит от его личных качеств, и прежде всего от его характера. Кто-то из начальников старается понять своих подчиненных, знать их нужды, а кто-то не считает это необходимым для себя» [6, с. 56].

Высокие значения индекса избегания неопределенности указывают на то, что прежняя информационная система, подвергшаяся изменениям имела тип Стационарной системы, поскольку только для персонала такой организации, ведущий фактор управления которой – традиции, характерна особенно высокая тревожность на любые изменения.

Склонность к краткосрочной ориентации и индивидуализму, что показывают соответствующие индексы в проведенном исследовании, также указывают на высокую тревожность, неуверенность в личном будущем, ориентацию на самостоятельные решения без коллектива, оказавшегося неспособным защитить от перемен.

Не менее показательные данные получены авторами по индексу маскулинность/фемининность. «Значения полученного нами индекса в целом для всех предприятий **очень низкие**, что свидетельствует о *доминировании «женственной культуры»*. Возможно, то, что мы называем потребностью в патернализме и ценностях коллективизма, согласно терминологии Хофштеда, являются следствием так называемой «женственной культуры» [6, с. 61]. Поскольку этот индекс при низких значениях указывает на

преобладание стремления к большей стабильности «работы ради жизни», а не «жизни ради работы», он тоже подтверждает, что в основе организации находится информационная система высокой стабильности – Стационарная или Феодалная (потребность в патернализме), или их переходный вариант, как в представленном случае.

Таким образом, приведенный сравнительный анализ позволяет объединить эмпирические исследования с системной информационной моделью, что дает основания формулировать практические реко-

мендации по формированию организационных культур в зависимости от условий конкурентной среды. Изменение условий конкуренции приводит к организационным проблемам, связанным с перестройкой работы персонала организации. Этот процесс может быть значительно смягчен, если аппарат управления правильно определит необходимый в данном случае тип информационной системы и будет проводить работу по выстраиванию организационной культуры, более соответствующей новым условиям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. М., 1985.
2. *Алексахин И. В., Ткаченко А. В.* Принцип двухканального управления // Системные исследования. М., 1976.
3. *Волкова В. Н., Денисов А. А.* Основы теории систем и системного анализа. СПб., 2001.
4. *Гайдар Е. Т.* Гибель империи. Уроки для современной России. М., 2006.
5. *Галкина Т. П.* Социология управления; от группы к команде. М., 2003.
6. *Данилова Е., Тарарухина М.* Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда // Мониторинг общественного мнения. 2003. № 3 (65).
7. *Дейл Т. Е., Кеннеди А. А.* Управление персоналом в современных организациях. М., 2004. 350 с.
8. *Месарович М., Мако Д., Такаха Я.* Теория иерархических многоуровневых систем. М., 1973.
9. *Осипова-Дербас Л. В.* Эволюция цивилизации. СПб., 2002.
10. *Уотермен Т.* Теория систем и биология. Точка зрения биолога // Теория систем и биология. М., 1971.
11. *Hofstede G.* Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management // *Organizational dynamics*. N.Y., 1999. Vol. 28. № 1.

REFERENCES

1. *Akoff R.* Planirovaniye budushchego korporatsii. M., 1985.
2. *Aleksakhin I. V., Tkachenko A. V.* Printsip dvukhkanal'nogo upravleniya // Sistemnye issledovaniya. M., 1976.
3. *Volkova V. N., Denisov A. A.* Osnovy teorii sistem i sistemnogo analiza. SPb., 2001.
4. *Gaydar E. T.* Gibel' imperii. Uroki dlya sovremennoy Rossii. M., 2006.
5. *Galkina T. P.* Sotsiologiya upravleniya; ot gruppy k komande. M., 2003.
6. *Deyl T. E., Kennedi A. A.* Upravleniye personalom v sovremennykh organizatsiyakh. M., 2004. 350 s.
7. *Danilova E., Tararukhina M.* Rossiyskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Khofshteda // Monitoring obshchestvennogo mneniya. 2003. N 3 (65).
8. *Mesarovich M., Mako D., Takakhara Ya.* Teoriya iyerarkhicheskikh mnogourovnevnykh system. M., 1973.
9. *Osipova-Derbas L. V.* Evolyutsiya tsivilizatsii. SPb., 2002.
10. *Uotermen T.* Teoriya sistem i biologiya. Tochka zreniya biologa // Teoriya sistem i biologiya. M., 1971.
11. *Hofstede G.* Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21st-century global management // *Organizational dynamics*. N. Y., 1999. Vol. 28. N 1.