

УДК 2-78:274

Подходы к выбору формы организационной культуры: на примере религиозных организаций протестантского направления

Скрыпий Вадим Александрович

Аспирант,

Международная академия бизнеса и новых технологий,
150003, Российская Федерация, Ярославль, ул. Советская, 80;
e-mail: Valdiss87@mail.ru

Аннотация

С организационной культурой связано повышение эффективности организации, вот почему крайне важным является изначальный подход к выбору типа организационной культуры. Это в полной мере относится и к религиозным организациям протестантского направления, которые являются неотъемлемой частью российского общества. В данной статье проводится анализ типологий организационной культуры, существующих в современной теории и практике управления, и определяется наиболее подходящая типология для работы над созданием благоприятной организационной культуры в протестантских организациях, которые обладают своими особенностями по сравнению с коммерческими организациями. Также в работе показана роль внедрения инструментов управления организационной культуры в некоммерческих организациях в целом и религиозных организациях в частности в условиях плюрализма целевых установок их деятельности.

Для цитирования в научных исследованиях

Скрыпий В.А. Подходы к выбору формы организационной культуры: на примере религиозных организаций протестантского направления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. № 2. С. 199–224.

Ключевые слова

Организационная культура, религиозные организации, типология, протестанты, национальная культура.

Введение

Религиозные организации протестантского направления являются неотъемлемой частью российского общества. На конец 2012 года, по данным Минюста РФ, в России насчитывалось около 4 500 организаций подобного типа [Скрыпий, 2015]. В последние десятилетия организационная культура рассматривается как важный инструмент управления. Весьма интересным является применение этого инструмента к различным видам организаций, в том числе к религиозным организациям, обладающим особенностями, заключающимися в наличии более широкого спектра целей по сравнению с коммерческими организациями.

Возможности использования организационной культуры для повышения эффективности организации связаны с изначальным выбором подхода к типологии организационной культуры. Проанализируем наиболее известные из них для определения подхода к выбору наиболее подходящей методики в качестве базовой при создании благоприятной организационной культуры в религиозной организации протестантского направления.

Типологии организационных культур: особенности, возможности применения и классифицирующие признаки

Рассмотрим наиболее распространенные таксономии организационных культур. Голландский ученый Г. Хофстеде в начале 80-х разработал типологию [Hofstede, 2011], получившую его имя, исходя из данных масштабного исследования, в котором приняло участие 116 000 сотрудников компании *IBM* из 50 стран мира. Широкая исследовательская база позволила ему провести анализ национальных культур большого количества стран [Hofstede, 1983].

Измерения российской культуры по методике Г. Хофстеде были проведены А.Н. Наумовым [Наумов, 1996] и О.С. Струковой [Струкова, 2004].

Г. Хофстеде выделил шесть аспектов, характеризующих организацию и ее культуру: дистанцию власти; индивидуализм – коллективизм; стремление к избеганию неопределенности; мужественность – женственность; временной горизонт ориентации на будущее (короткий – длинный); потворство желаниям – сдержанность. Набор показателей в этих шести параметрах и формирует определенные типы культур.

Первый классификационный признак – дистанция власти – определяется степенью принятия рядовыми сотрудниками организации неравного распределения власти. В культурах с высокой дистанцией власти подчиненные сильно зависят от начальства, велика эмоциональная дистанция, при этом в культурах с низкой дистанцией власти ценятся равенство в отношениях и свобода, отношения между начальством и сотрудниками менее формальны.

Параметр «индивидуализм – коллективизм» описывает уровень интеграции людей в группы. В обществах, где преобладает индивидуализм, социально-психологические связи между людьми слабы, во главу угла ставятся интересы личности. Коллективизм характеризует высокий уровень интеграции в группы, интересы группы доминируют.

Параметр восприятия неопределенности обнаруживает степень комфортности, испытываемой членами общества в непредсказуемых ситуациях. Культуры, избегающие неопределенности, формируют строгие поведенческие модели, законы, правила, снижающие неопределенность. Культуры, принимающие неопределенность, более толерантны к другому мнению, менее эмоциональны, менее формализованы.

Континуум «мужественности – женственности» характеризует присутствие в обществе или организации условно мужских или женских ценностей. Под мужскими ценностями Хофстеде понимает напористость, состязательность, под женскими – скромность, умеренность, заботу.

Временной горизонт ориентации на будущее определяет степень, в которой представителям разных обществ свойственны краткосрочные или долгосрочные виды на будущее. В культурах с краткосрочной ориентацией важнейшие

события произошли в прошлом, ценятся постоянство и стабильность, уважение к традициям и выполнение обязательств перед обществом, культивируется потребительский спрос. В противоположность этому в культурах с долгосрочной ориентацией ценится адаптация к обстоятельствам, бережливость, важнейшие события должны произойти в будущем.

Параметр «потворство желаниям – сдержанность» в типологии Хофстеде появился в 2010 году в результате сотрудничества с болгарским исследователем М. Минковым [Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov, 2010]. «Потворство желаниям» описывает общества, в которых свободно удовлетворяются человеческие потребности, связанные с получением удовольствия и наслаждением жизнью. «Сдержанность» характерна для социума, в котором общественные нормы строго контролируют удовлетворение потребностей.

Данная типология хорошо подходит для анализа различий национальных культур, но ее применение для анализа культуры конкретной организации с целью дальнейшего совершенствования одной весьма ограничено. Использование типологии Г. Хофстеде было бы интересным для анализа религиозных организаций одной конфессии, осуществляющих свою деятельность в разных странах, с целью изучения взаимного влияния вероучения и национальной культуры.

Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре типа корпоративных культур на основе анализируемых параметров уровня риска и скорости получения обратной связи [Deal, Kennedy, 2000]. Эти типы обозначаются как культура «крутых парней», «усердной работы», «крупных ставок» и «процесса» [Гайнутдинова, 2010].

Культура «крутых парней» – это культура ярких личностей, которые идут на риск и быстро видят последствия своих действий. Индустрии спорта, развлечений и рекламы являют яркие примеры таких культур. Доминирует индивидуализм и конкуренция.

Культура «усердной работы» сочетает низкие риски и быструю обратную реакцию. Основная ценность культуры выражается в стремлении предоставить потребителю высококлассный сервис и качественные товары. Важна работа в команде и высокий уровень активности.

Культура «крупных ставок» характеризуется высоким риском и медленной обратной связью. Такая культура встречается в организациях, которые осуществляют проекты, требующие длительного времени и больших финансовых затрат, например в фармацевтических или строительных компаниях. В такой культуре большое значение имеют совещания и мнения экспертов, потому что цена неверного решения крайне высока [Madu, 2012].

Культура «процесса» возникает в организациях, где невысок риск и медленная обратная связь. Большие ритейлеры, банки, страховые компании обычно находятся в этой группе. По причине отсутствия немедленной реакции на принятые решения работники сосредотачиваются на качестве процесса и техническом совершенстве. Некоторыми исследователями эта культура называется бюрократией.

Типология Т.Е. Дейла и А.А. Кеннеди описывает культуры, возникающие в разных индустриях. Базовые показатели, такие как уровень риска и скорость получения обратной связи, определяются во многом видом осуществляемой деятельности. Так как для религиозных организаций вид деятельности уже определен, то и тип культуры уже зафиксирован, и изменение культуры в рамках данной типологии крайне затруднительно.

Р. Акофф исследовал культуру на основании других двух параметров: степень привлечения работников к установлению целей в группе и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей [Акофф, 1985]. С помощью сравнения этих параметров он выделял четыре типа культур: корпоративный [Шапиро, 2011] (оба показателя низкие), консультативный (работники определяют цель, но не средства), «партизанский» (работники определяют средства, но не цель), предпринимательский (оба показателя высоки) [Галкина, 2001].

Корпоративный тип культуры представляет собой «автократию целей и автократию средств». Такой тип присутствует в крупных традиционно управляемых корпорациях с централизованной структурой и единоначалием.

Консультативная культура с «демократией целей и автократией средств» присутствует во многих организациях, предоставляющих социальные услуги: лечебные заведения, образовательные учреждения; но не только. Хорошо

передают главную идею этой культуры отношения «доктор – пациент». Цель в этих отношениях устанавливается пациентом, но он не обладает контролем над средствами лечения, которые определяются доктором.

«Партизанская» культура характерна «автократией целей и демократией средств». В таких организациях цели для нижестоящих работников устанавливаются «наверху», но предоставляется свобода в выборе средств для их достижения.

Предпринимательский тип культуры представляет собой «демократию целей – демократию средств». Так построены многие организации, участие в деятельности которых определяется желанием их членов, например творческие союзы, клубы. Руководство подотчетно в своей деятельности своим работникам и действует в их интересах.

Возможности использования данной типологии неоднозначны. С одной стороны, уровень привлечений членов религиозной организации протестантского направления к постановке целей действительно может варьироваться в зависимости от стиля управления. С другой стороны, статус некоммерческой организации и отличительные черты вероучения протестантизма накладывают определенные требования на руководство организации о подотчетности членам организации. На мой взгляд, данная типология не вполне подходит для религиозных организаций, поскольку избранные показатели для классификации культур не являются ключевыми для данного типа организаций.

Социолог С. Ханди предложил разделять культуру на четыре типа: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности [Cacciattolo, 2014]. Причем, по его мнению, в истории одной организации можно проследить все четыре типа культур, начиная с культуры власти при зарождении организации.

Культура власти может быть символически отражена в образе паутины, что передает идею контроля, распространяющегося из центра к периферии организации. Такая культура часто присутствует в небольших торговых или финансовых организациях предпринимательского типа. Когда компания принимает культуру власти, правила и бюрократические процедуры снижаются до минимума.

Культура роли характеризует высокоструктурированные организации, в которых работники имеют четко прописанные функции. Ханди описывал подобную культуру как «греческий храм», в котором все подчинено логике и рациональности. Сила организаций этого типа заключается в «колоннах», четко определенных ролях и сферах компетенции. Источником власти является занимаемая в организации должность, а не опыт или профессионализм. Подобные организации очень медленно осознают необходимость в изменениях и так же медленно их осуществляют.

Культура задачи, напротив, построена вокруг выполняемой работы и присутствует в организациях, где сильна командная работа и власть исходит только от опыта и компетенции в данной области. Организация с этой культурой более остальных сконцентрирована на достижении поставленной цели, поэтому старается собрать подходящую команду и ресурсы, чтобы добиться хорошего результата.

Культура личности довольно необычна и отражает организации, работники которых оценивают свое значение и роль выше, нежели саму организацию. Контроль со стороны руководства очень сложно осуществим, возможен только в случае обоюдного согласия. В ее основе лежат успех, компетентность и личные достижения работника.

Данная типология хорошо описывает характеристики культур на разных этапах существования организации, в том числе религиозной. Поэтому, на мой взгляд, ее применение возможно и в религиозных организациях протестантского направления, но имеет некоторые ограничения. Каждый из типов культуры целесообразен при определенных обстоятельствах, систематизация и диагностика которых не разработана. Индивидуальные черты руководства, яркость личностей рядовых участников организации, внешние условия – все это является факторами при выборе культуры в данной типологии. Поэтому ее использование для диагностики и улучшения культуры конкретной организации требует учета огромного количества факторов, который возможен только при личном присутствии, хорошей осведомленности об условиях существования конкретной организации и интуитивном мышлении.

Американскими учеными К. Камероном и Р. Куинном также разработана типология, которая, на мой взгляд, лучшим образом подходит для настоящей работы по совокупности характеристик, одна из которых – удобство анализа культуры организации.

Определение типов культур основывается на анализе параметров двух измерений: 1) гибкость, дискретность или стабильность и контроль, 2) внутренняя или внешняя ориентация организации. На основании этих параметров строится рамочная конструкция конкурирующих ценностей (рис. 1).



Рисунок 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей [Камерон, Куинн, 2001]

Важной особенностью этой конструкции является отрицание стержневыми ценностями, лежащими на краях каждого континуума, друг друга. В результате два измерения образуют квадранты, характеризующие отдельный тип культуры и конкурирующие друг с другом по диагонали.

Таким образом, выделяются *четыре типа культуры*.

1. *Иерархическая*. Жесткая централизованная структура. Для работников главное – внутренний фокус, стабильность и контроль. Разработаны ясные стандарты и правила, развитые механизмы контроля и учета. Часто подобная культура наполняет государственные организации, крупные предприятия ВПК.

2. *Рыночная культура* – ориентирована на прибыльность, выполнение задачи любой ценой. Предполагает достаточно активное поведение организации на рынке, высокую интенсивность развития. Фокус направлен на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Преобладает в торговых компаниях, действующих на сверхконкурентном рынке.

3. *Клановая культура* строится по подобию семьи, где на первый план выходит качество человеческих отношений, взаимная поддержка и забота. Вместо стандартов и правил иерархии или конкурирующих прибыльных центров рынка характерными особенностями групп кланового типа являются программы вовлечения наемных работников в бизнес и корпоративные обязательства перед ними. Этот тип свойственен многим начинающим и семейным предприятиям, когда коллектив единомышленников делает общее дело.

4. *Адхократическая* культура ориентирована на творчество и инновации. Основное внимание уделяется генерации новых, инновационных идей. Главная задача менеджмента видится в поощрении предпринимательства, творчества. Акцент делается на индивидуальность, новаторство, экспериментирование, прогнозирование будущего.

Организационная культура имеет множество измерений, поэтому для лучшего понимания различия в типах культуры мы их коснемся. Каждому типу культуры свойственен свой тип лидерства, стержневые теории менеджмента и критерии эффективности. На рис. 2 представлены эти характеристики.

Согласно этому рисунку мы видим, что эффективными лидерами в рыночной культуре, по исследованиям, проведенным Камероном и Куинном, являлись жесткие надсмотрщики, которые поощряли конкуренцию внутри организации и топили конкурентные фирмы. В адхократии во главу угла ставилось новаторство, даже критериями эффективности в большей степени являлись не доходы, а действия на передовой научно-технического прогресса. Клановая



Рисунок 2. Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории [Камерон, Куинн, 2001]

культура исходит из принципа «участие укрепляет преданность делу», эффективной считается работа, сплотившая коллектив. Иерархия требует от лидера высоких организаторских способностей для стабильного рентабельного функционирования организации.

Различные типы организационной культуры проявляют склонность к различным стратегиям менеджмента качества. Менеджмент качества вносит значительный вклад в успехи фирмы, но не все программы оканчиваются успешно. Причина кроется во фрагментарности используемых методов. На рис. 3 изображены стратегии качества, наиболее подходящие типам культуры. Приоритетное использование стратегий качества, присущих другому типу культуры, нежели существующий в организации, часто заканчивается провалом. В то же время, если методы повышения качества применяются в комплексе с развитием культуры, они могут быть успешны. Таким образом, конструкция конкурирующих ценностей, как важнейших элементов организационной культуры, поможет найти комплексный подход к повышению качества.

Гибкость и индивидуальность

КЛАН

Стратегии качества:

- наделять полномочиями;
- создавать бригады;
- вовлекать наемных работников;
- развивать человеческие ресурсы;
- обеспечивать открытость общения.

**Внутренний контроль
и интеграция**

ИЕРАРХИЯ

Стратегии качества:

- обнаруживать ошибки;
- измерять;
- контролировать процессы;
- систематически решать проблемы;
- примерять инструменты качества (например, диаграммы Парето, диаграммы причинно-следственных связей, диаграммы сходства, диаграммы отклонений).

АДХОКРАТИЯ

Стратегии качества:

- удивлять и восхищать;
- создавать новые стандарты;
- предвидеть потребности;
- продолжать совершенствование.

**Внешнее позиционирование
и дифференциация**

РЫНОК

Стратегии качества:

- измерять предпочтения потребителей;
- повышать продуктивность;
- осуществлять творческое партнерство;
- повышать конкурентоспособность;
- вовлекать потребителей и поставщиков.

Контроль и стабильность

**Рисунок 3. Конкурентные ценности менеджмента
всеобщего качества [Камерон, Куинн, 2001]**

Типология Камерона и Куинна, несмотря на описание четырех идеальных типов культуры, предлагает широкий диапазон настроек организационной культуры, так как учитывает существование каждого из типов во всех организациях, лишь в разных пропорциях. Хорошо разработанные методы диагностики позволяют видеть не только преобладающий тип культуры, но и соотношения всех типов, что особенно важно при исследовании религиозных организаций одного направления, со сходной структурой и уставом, так как разница может проявляться лишь в соотношениях второстепенных типов культур, при одной доминирующей культуре. По моему мнению, данная типология более всего подходит для диагностики культур религиозных организаций.

Заключение

Каждая из описанных типологий организационных культур обладает уникальными характеристиками, и каждая из них вносит свой вклад в системное понимание этого социального явления. Типология Г. Хофстеде объективно описывает национальные особенности организационных культур, при этом часто критикуется за недостаток инструментария для описания разнообразия внутри национальной культуры. Типологии Т. Дейла – А. Кеннеди и Р. Акоффа описывают спецификации культур, возникающих в различных индустриях и типах организаций (например, фармацевтическая промышленность, крупные страховые компании, больницы, творческие союзы). При этом они предоставляют не так много возможностей для изменения типа культуры в рамках одного и того же предприятия. Типологии С. Ханди и К. Камерона – Р. Куинна не обладают богатым инструментарием для описания национальных особенностей культур, но хорошо описывают уникальные особенности культур конкретных предприятий. При этом типология К. Камерона и Р. Куинна более всего подходит для изучения организационной культуры конкретной религиозной организации протестантского направления с дальнейшей разработкой перспектив ее улучшения.

Библиография

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 327 с.

2. Гайнутдинова Л.И. Организационное поведение. Ярославль: Академия МУБиНТ, 2010. 168 с.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. М.: Финансы и статистика, 2001. 224 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
5. Наумов А.Н. Хофстидово измерение России // Менеджмент. 1996. № 3. С. 24–32.
6. Скрыпий В.А. Поиск подходящей теории организационной эффективности для религиозных организаций протестантского направления // Путь науки. 2015. № 9 (19). С. 63–68.
7. Струкова О.С. Деловая культура России: измерение по Г. Хофстиду // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 71–78.
8. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011. 152 с.
9. Cacciattolo K. Understanding organisational cultures // European scientific journal. 2014. Special edition. Vol. 2. URL: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782/4596>
10. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Cambridge, MA: Perseus, 2000. 240 p.
11. Hofstede G. Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions // Deregowski J.B., Dziurawiec S., Annis R.C. (eds.) Expiscations in cross-cultural psychology. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger, 1983. P. 335–355.
12. Hofstede G. Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context // Online readings in psychology and culture. 2011. No. 2 (1). URL: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
13. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. Cultures and organizations: software of the mind. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
14. Madu B.C. Organization culture as driver of competitive advantage // Journal of academic and business ethics. 2012. Vol. 5. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>

UDC 2-78:274

The approaches to choosing the model of organizational culture: protestant religious organizations case study

Vadim A. Skrypiy

Postgraduate,

International Academy of Business and New Technologies,

150003, 80 Sovetskaya st., Yaroslavl, Russian Federation;

e-mail: Valdiss87@mail.ru

Abstract

The organizational culture is often linked to the organization efficiency enhancement. For this reason, an approach to selecting a suitable model of culture seems to be of the utmost importance. The above statement refers in full to the Protestant religious organizations which are the essential part of the Russian society.

This study analyses the organizational culture typologies developed within the scope of the modern management theory and practice. Further, it suggests the most suitable typology for the purpose of creating a favorable organizational structure in the Protestant organization which displays unique characteristic features when compared with the for-profit companies.

In addition, the study shows the role of implementing organizational culture management instruments in not-for-profit companies including religious organizations with a broader spectrum of goals in their activity.

The study concludes that Cameron and Quinn's typology is best suited to the culture of religious organization. It offers a wide range of instruments; the diagnostic methods reveal both a dominating culture type and correlation between other types. That proves to be particularly important when conducting a study on the religious organizations that represent same denomination, share

similar structure, statute and one dominating culture, the difference lying in correlation between the secondary culture types.

For citation

Skrypiy V.A. (2016) Podkhody k vyboru formy organizatsionnoi kul'tury: na primere religioznykh organizatsii protestantskogo napravleniya [The approaches to choosing the model of organizational culture: protestant religious organizations case study]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 2, pp. 199–224.

Keywords

Organizational culture, religious organization, typology, Protestants, national culture.

Introduction

Protestant religious organizations constitute an essential part of the Russian society. Based on the data of the Ministry of Justice of the Russian Federation there were 4500 organizations of the type by the end of 2012 [Skrypiy, 2015]. During the last decades an organizational culture has revealed itself as an important tool of management showing interesting results when applied to different types of organizations. Religious organizations can serve as a good example featuring the broader spectrum of goals compared to the commercial type.

To improve the efficiency of an organization from the organizational culture perspective it seems relevant to select an approach to the culture typology first. This study analyzes the most prominent ones with a view to determining a model suitable for creating a basic organizational culture in a protestant religious organization.

Typologies of organizational culture: features, application and classifying elements

There is a multitude of organizational culture typologies developed in the last decades. In the early 1980s the Dutch researcher Geert Hofstede created a

model [Hofstede, 2011] now bearing his name based on data of a large-scale research that he collected among 111 600 IBM Corporation employees in 50 countries worldwide. The large research database provided for the analysis of many national cultures across the world [Hofstede, 1983]. A.N. Naumov [Naumov, 1996] and O.S. Strukova [Strukova, 2004] proposed the dimensions of the Russian culture using Hofstede methodology.

Hofstede identified the six aspects describing an organization and its culture: power distance; individualism vs. collectivism; uncertainty avoidance; masculinity vs. femininity; orientation towards future (long-term vs. short-term); indulgence versus restraint. Index scores of those six dimensions form the certain types of organizational cultures.

The first classifying feature is defined as the extent to which regular staff members of the organizations accept inequality in a power distribution. In cultures with the large power distance the subordinates strongly depend on the management, the emotional distance is clearly high. The cultures with a lower index of power distance value equality and freedom, relations between employees and their leaders are less formal.

The dimension "individualism vs. collectivism" is the degree to which people are integrated into groups. In the societies where individualism prevails, social and psychological ties between people are loose; interests of the individual come first. Collectivism describes a society of people tightly integrated into groups which interests dominate.

Uncertainty avoidance index indicates a degree of comfort members of the society feel in an unstructured situation. The cultures avoiding the uncertainty form strict behavioral codes, laws, rules to minimize the ambiguity. Uncertainty accepting cultures are more tolerant of different opinions, less emotional, and less formalized.

Masculinity vs. femininity characteristic refers to the presence of men's or women's values in the society or an organization. By Hofstede, men's values imply assertiveness, competitiveness; women have modest, caring, and moderate values.

The long-term vs. short term orientation aspect defines how the members of different societies view their future. In short-term-oriented cultures the most important events occurred in the past; the values are steadiness and stability, respect for tradition, reciprocating social obligations; a consumer demand is cultivated. The op-

positive cultures with the long-term orientation value adaptation to the circumstances, thrift; the most important events will occur in the future.

The indulgence versus restraint dimension was added to the Hofstede typology in 2010 as a result of a co-operation with the Bulgarian researcher M. Minkov [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010]. "Indulgence" stands for a society that allows free gratification of human desires related to having fun and enjoying life. "Restraint" characterizes a continuum where social norms strictly regulate gratification of needs.

Though the above typology provides a valuable methodology to further analyze the differences among the national cultures, its application to improve the performance of a specific organization is limited. It appears to be interesting to use Hofstede typology for analyzing the religious organizations within the same denomination that carry out their activities in many countries in order to explore the reciprocal influences of national culture and religious beliefs.

Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy outline four models of the corporate culture based on the risk level and feedback timing parameters they analyzed [Deal, Kennedy, 2000]. These models are defined as "tough-guys", "work hard", "bet-your-company" and the "process" types [Gainutdinova, 2010].

The "tough-guy" type is the culture of "star" personalities that take high risks and see the results of their actions fast. Clear examples of this culture include the sports industry, entertainment and advertising where individualism and competition dominate.

The "work hard" culture combines low risks and fast feedback. The main value of this type of culture is expressed as an effort to provide the customers with the first class service and high quality products. Team work and active involvement are of utmost importance.

The "bet-your-company" culture is characterized by high risk taking and slow feedback. This culture type is often seen in the organizations that carry out projects requiring long-term and high volume investments, for example, in pharmaceutical and construction industries. Corporate meetings and experts' opinions play an important role in such culture since the impact of the wrong decision might be extremely high [Madu, 2012].

The "process" culture mostly occurs in the organizations with a low risk and slow feedback. As a rule, large retailers, banks and insurance companies belong to

this group. For the lack of immediate response to the decisions made, the employees focus mostly on the quality of the process and technical perfectionism. Some researchers refer to this model as bureaucracy.

The typology developed by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy describes cultures that can appear in various industries. Their basic indicators such as risk level and feedback speed depend on the type of activity to the large extent. Having the established type of activity, the religious organizations already assumed certain type of culture and changing it within the given typology framework is highly complicated.

Russell Ackoff studied the culture based on the other two parameters: level of employees' involvement in establishing the group goals and the level of their participation in selecting the means for achieving these goals [Ackoff, 1985]. Having compared those parameters, he outlined the following four types of cultures: corporate [Shapiro, 2011] (both indicators low), consultative (employees define goal but not the means), "partisan" (employees define the means but not the goal) and entrepreneurial (both indicators are high) [Galkina, 2001].

The corporate type of culture is the "autocracy of goals and autocracy of means". This type of culture dominates in large traditionally managed corporations with a centralized structure and one-man leadership.

The consultative culture with "democracy of ideas and autocracy of means" prevails in many organizations that provide social services but is not limited to them. The main concept of this culture is best described by the "doctor-patient" relationship. A patient establishes the goals but cannot control the means of achieving them because they are defined by the doctor.

The "partisan" culture is characterized by "autocracy of goals and democracy of means". In these organizations goals are defined by the upper management but the lower ranking employees have the freedom to select the means of achieving them.

The "entrepreneurial" type of culture represents "democracy of ideas and democracy of means". Many organizations like artistic unions, sports clubs, etc. built around individual's willingness and commitment to participate in their activities, implement this type of culture. Leaders of those organizations account for their activity to the members and act in their best interests.

The possibility of implementing the above classification is ambiguous for our purpose. On the one hand, the members' level of involvement in setting up the goals for a protestant religious organization may vary depending on the style of management. On the other hand, charity status and characteristic features of Protestant beliefs require the leaders to report to its members. In my view, this typology cannot fully apply to religious organizations because the parameters chosen for the cultures classification are not the key ones for this type of organization.

The researcher Charles Handy suggested that cultures be divided into four types: power culture, role culture, task culture and person culture [Cacciattolo, 2014]. Moreover, all four culture types can be observed during the life cycle of one organization starting from power culture at the organization's emergence.

A power culture can be symbolized by a web rendering a concept of control that spreads out from the centre to the rest of organization. Such cultures are often present in small commercial trade companies and financial organizations. When a company adopts a power culture, rules and bureaucracies drop to the minimum.

A role culture exists in highly structured organizations where employees have clearly defined functions. Handy [Handy, 1993] described the culture of this type as a "Greek temple" where everything works by logic and rationality. The strength of the organization of this type is in their "pillars", specified roles and areas of expertise. Power is derived from an individual's position and not according to the experience or professionalism. Organizations with this type of culture are slow recognizing the need for change and it takes a long time to implement this change.

A task culture, on the contrary, is job oriented. It is present in organizations where individuals work as a team and power originates from the expertise in a given field. An organization with this type of culture puts more emphasis if compared to the others on a goal achievement, and hence, makes an attempt to assemble the suitable team and resources to get the job done.

A person culture is quite unusual and reflects organizations where employees estimate their role and value to be superior to the organization that employs them. Management control is hardly achievable except by mutual consent. The culture base is success, expertise and individual achievements of an employee.

The above typology successfully describes characteristics of cultures in different stages of the life cycle organizations, including religious organizations. Therefore, the model is applicable to the protestant religious organization though there are limitations to the approach. Each type of culture is suited to the specific circumstances that need further systematization and evaluation. The major factors for selecting the organizational culture from given typology include management individual qualities, uniqueness of employees on the staff, external conditions. To evaluate and improve the culture of any specific organization it is essential to take into account a wide range of factors which may become known only to an insider with knowledge of an organization's life and intuitive thinking.

The American scientists Kim S. Cameron and Robert E. Quinn presented a typology that in my view is best suited to the current study based on a scope of characteristics, the major one being a convenient instrument for an organizational culture analysis.

The types of cultures are described based on the analysis of two dimensional parameters: 1) flexibility and discretion or stability and control; 2) internal or external focus of an organization. These parameters construct a framework of competing values (Fig. 1).

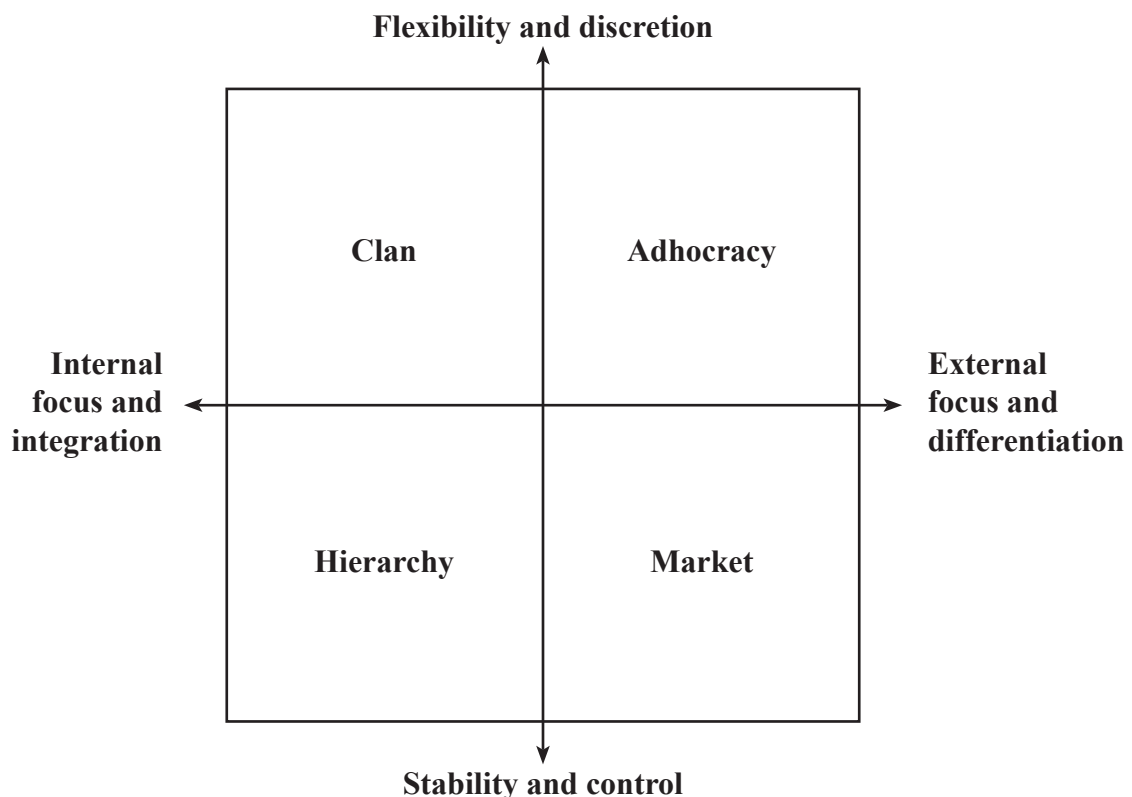


Figure 1. Competing values framework [Cameron, Quinn, 2001]

A notable feature of the above framework is that the core value on the end of each continuum represent opposite, mutually exclusive assumptions. As a result, two dimensions produce the quadrants each representing a type of culture and competing on the diagonal.

Thus, four types of culture emerge.

1. Hierarchy. Highly centralized structure. The concerns of the employees are internal focus, stability and control. Clear standardized rules and procedures, strong control and accountability mechanisms govern the organization. The culture often exists in government agencies and large Military industrial complex enterprises.

2. The market culture drives the organization towards profitability; it is a results-oriented workplace. It assumes proactive behavior in the market, and high intensive development. Its focus is on external rather than an internal environment. Dominates in the large trading companies operating in an ultra-competitive marketplace.

3. The clan culture is structured similar to a family where qualitative human relationships, mutual support and care prevail. Instead of the procedures and rules of the hierarchy and competitive profit centers of market, typical characteristics of clan-type groups are employees' involvement programs and corporate commitment to the employees. This type describes the developing or family businesses when employees share the same values and goals.

4. The adhocracy culture features innovations and creative development. The main focus is to produce innovative ideas. The major goal of management is promoting an entrepreneurial spirit and creativity. The emphasis in personality, innovation, experimentation, forecasting the future.

The organizational culture implies a multitude of dimensions outlined below in order to better understand the differences between the culture types. There are the leadership roles, the core management theories, the effectiveness criteria that most closely associated with each type. Fig. 2 shows the characteristics.

Based on Cameron and Quinn research the above figure reflects that in a market culture the most effective leaders are hard drivers promoting internal competition and striving to exceed the competitors' performance. In adhocracy the innovations

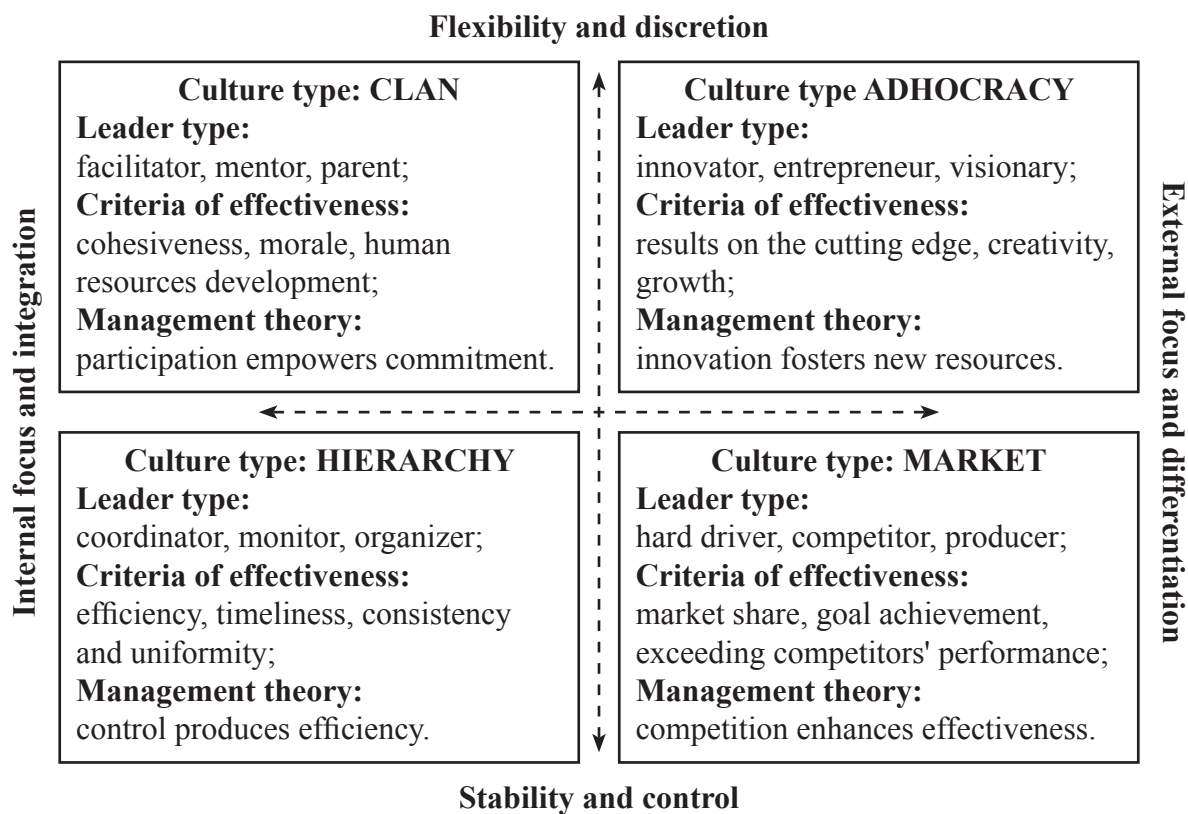


Figure 2. The competing values of leadership, effectiveness, and organizational theory [Cameron, Quinn, 2001]

prevail; among criteria of effectiveness activity on the cutting edge is valued more than a profit. A clan culture is consistent with the principle "participation empowers commitment", the performance is effective once it enhances the cohesion. The hierarchy requires the leader to be good at organizing to maintain the efficiency of the organization.

The different organizational culture types tend to correlate with specific quality management strategies. Quality management significantly contributes to a company's success but some of those strategies fail. Fig. 3 uses the culture types to highlight a set of the corresponding strategies. One of the most common reasons for a failure is employment of quality management strategies corresponding to the other culture types. At the same time, if applied in an integrated manner as the culture changes, the success rate increases significantly. Thus, the framework of competitive values as the major elements of an organizational culture provides for a creation of an integrated approach to quality enhancement.



Figure 3. The competing values of total quality management [Cameron, Quinn, 2001]

Even though Cameron and Quinn created four rather ideal types of culture their typology offers a wide range of instruments to regulate organizational culture. It implies that each of four culture types exists in an organization but in different proportions. The well-developed diagnostic methods reveal both a culture type that dominates and correlation between all four types. It proves to be particularly important when conducting a study of the religious organizations that represent same denomination and share similar structure, statute and a dominating culture, the difference lying in a correlation between the secondary culture types. In my opinion the given typology is best suited to diagnose the culture of religious organization.

Conclusion

Each of the described typologies of the organizational cultures has its own unique characteristics and makes its own contribution to the systemic understanding of this social phenomenon. Hofstede model objectively describes the national characteristics of organizational cultures though it has been criticized for the lack of instrumental means to describe the varieties within one national culture. The models of Deal, Kennedy and Ackoff reveal the specifics of cultures that occur across various types of organizations and industries (pharmaceutical industry, large insurance companies, hospitals, artistic unions). Yet they fail to provide enough instruments for changing the type of culture within one enterprise. The typologies of Handy and Cameron, Quinn are not very instrumental in describing the national specifics of cultures but they provide good description of the unique features of the cultures within particular enterprises. The typology developed by Cameron and Quinn is best suited for studying the organizational culture of the Protestant religious organization with the perspective of its further improvement.

References

1. Ackoff R. (1981) *Creating the corporate future: plan or be planned for*. New York, Wiley. (Russ. ed.: Akoff R. (1985) *Planirovanie budushchego korporatsii*. Moscow: Progress Publ.).

2. Cacciattolo K. (2014) Understanding organizational cultures. *European scientific journal*, 2. Available at: <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4782/4596> [Accessed 10/10/2015].
3. Cameron K.S., Quinn R.E. (1999) *Diagnosing and changing the organizational culture: based on the competing values framework*. Boston, Addison-Wesley. (Russ. ed.: (2001) Kameron K., Kuinn R. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury*. St. Petersburg: Piter Publ.).
4. Deal T.E., Kennedy A.A. (2000) *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus.
5. Gainutdinova L.I. (2010) *Organizatsionnoe povedenie* [Organizational behavior]. Yaroslavl: International Academy of Business and New Technologies.
6. Galkina T.P. (2001) *Sotsiologiya upravleniya: ot gruppy k komande* [Management sociology: from group to team]. Moscow: Finansy i statistika Publ.
7. Hofstede G. (1983) Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions. In: Annis R.C., Deregowski J.B., Dziurawiec S. (eds.) *Expiscations in cross-cultural psychology*. Lisse: Swets & Zeitlinger, pp. 335–355.
8. Hofstede G. (2011) Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2 (1). (Russ. ed.: Khofstede G. (2014) Model Khofstede v kontekste: parametry kolichestvennoi kharakteristiki kul'tur. *Yazyk, kommunikatsiya i sotsial'naya sreda* [Language, communication and social environment], 12, pp. 9–49.). Available at: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> [Accessed 14/12/2015].
9. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010) *Cultures and organizations: software of the mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
10. Madu B.C. (2012) Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of academic and business ethics*, 5. Available at: <http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf> [Accessed 14/04/2015].
11. Naumov A.N. (1996) Khofstidovo izmerenie Rossii [Hofstede dimension of Russia]. *Menedzhment* [Management], 3, pp. 24–32.
12. Skrypiy V.A. (2015) Poisk podkhodyashchei teorii organizatsionnoi effektivnosti dlya religioznykh organizatsii protestantskogo napravleniya [In search for a

- suitable organizational efficiency theory for the Protestant religious organizations]. *Put' nauki* [The way of science], 9 (19), pp. 63–68.
13. Strukova O.S. (2004) Delovaya kul'tura Rossii: izmerenie po G. Khofstidu [Business culture in Russia: G. Hofstede dimension]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2, pp. 71–78.
14. Shapiro S.A. (2011) *Innovatsionnye podkhody k protsessu upravleniya personalom organizatsii* [Innovative approaches to human resources management process]. Moscow: D. Mendeleev University of Chemical Technology of Russia Publ.