

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### *Понятие организационной культуры.*

Применительно к организации понятие культуры применяется сравнительно недавно. Результаты различных экспериментов и теоретических исследований, выполненных в области социально-экономических и трудовых отношений представителями разных научных дисциплин, послужили основанием для выделения такой элемента в организации как корпоративная культура, которая впоследствии стала обозначаться понятие «организационная культура» (**ОК**).

В психологии выделяют две концепции ОК – рационально-прагматическую и феноменологическую. В каждой из них применяются различные методы её изучения.

Согласно рационально-прагматической концепции организационная культура – это, прежде всего потенциальные возможности организаций. К ним относят нормы, ценности, моральные и материальные стимулы. Организационная культура рассматривается как переменная величина, которая определяет стратегический вектор организации (Ансофф, 1989).

Именно наличие организационной культуры отличает лидирующую организацию от простой. Она проявляется в организационных ценностях, в языке и символах, в стиле ее лидерства, процедурах и повседневных нормах, а также в том, как определяется успех (Камерон, 2001).

Организационная культура представляет собой систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды (Спивак, 2001).

Таким образом, сторонники рационально-прагматического подхода утверждают, что организационной культурой можно и нужно управлять, корректировать, если она функционирует неэффективно. Изменение культуры возможно путём воздействия на базовые организационные ценности, что является основной задачей для руководителя организации.

В феноменологической концепции организационная культура понимается как суть предприятия, то, чем она является на самом деле. Представители этого подхода утверждают, что организационная культура предприятия отражает образ мысли и действия работников, вошедших в привычку. Если новые члены коллектива полностью или частично разделяют принятые в организации нормы и правила, то они достаточно легко адаптируются и становятся «своими». При этом организационная культура определяет образ организации, формируя черты, которые позволяют отличать одну организацию от другой, не предопределяет поведение её сотрудников. (Роббинс, 2003).

Сторонники обоих подходов признают, что ОК лежит в основе деятельности любой организации и непосредственно влияет на неё.

### *Структура организационной культуры.*

При определении структуры организационной культуры также применяются различные подходы. В каждом из них особо выделяют различные стороны данного феномена в зависимости от контекста его использования.

С.П. Роббинс, рассматривая организационную культуру как один из атрибутов организации, выделяет следующие её элементы:

- личная инициатива, предполагающая определённую степень ответственности, свободы и независимости, которой обладают люди в организации;
- степень риска, который отражается в готовности работников пойти на риск;
- направленность действий, когда организация устанавливает для её членов четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
- согласованность действий, что предполагает скоординированное взаимодействие подразделений и людей внутри организаций;
- управленческая поддержка, которая выражается в обеспечении свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненных со стороны управленческих служб;
- контроль, включающий перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением каждого сотрудника;
- идентичность, отражающая степень отождествления сотрудников с организацией;
- система вознаграждений, учитывающая степень выполнения сотрудниками работы, а также форма организации системы поощрений;
- конфликтность, что проявляется в готовности сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;
- модели взаимодействия, в которых представлена степень взаимодействия внутри организаций, в форме иерархии и подчиненности (Роббинс, 2003).

Иные содержательные элементы выделяют в организационной культуре Ф. Харрис и Р. Моран:

- осознание себя и своего места в организации (когда в одних культурах ценным является сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость в проявлении своих переживаний и эмоциональная поддержка; в одних организациях поощряется проявление сотрудничества, а в других – индивидуализм);
- коммуникационная система и язык общения, принятых в организации (использование устной или письменной, невербальной коммуникации, открытости или закрытости коммуникации между членами коллектива);
- внешний вид, одежда и представление себя на работе в зависимости от профессиональной роли и статуса (разнообразие униформы, стиля одежды, принятые в организации нормы использования косметики и т.п.);
- привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (то, как организовано питание сотрудников в организации, наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.);
- осознание времени и отношение к нему, его использование (монокронное или полихронное восприятие времени, время как ресурса или как

пустая трата, степень соблюдения сотрудниками временных параметров организационной деятельности);

- взаимоотношения между членами организации (влияние на отношения между сотрудниками таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; степень формализации отношений; принятые в организациях методы управления конфликтами);

- ценности и нормы (совокупность представлений о том, что хорошо, а что — плохо; ожидания в отношении определенного типа поведения от работников);

- мировоззрение (вера в справедливость или отсутствие таковой, вера в успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к поведению коллег, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.);

- развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту и т.д.);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации и т.д.) (Леонтьева, 2003).

Все эти элементы в совокупности отражают и придают смысл той или иной концепции организационной культуры. При этом, важно понимать, что содержание организационной культуры определяется не простой суммой предполагаемого оптимума по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур.

Среди отечественных исследователей, достаточно распространённой является концепция множественности аспектов организационной культуры О.С. Виханского и А.И. Наумова (рис. 1).

Они представляют организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях. Эти ценности дают работникам ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам посредством «символических» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения (Виханский, Наумов, 2018).

Ядром организационной культуры являются миссия организации, её цели и стратегия. Эти элементы формируются из потребностей, ожиданий, поступающей информация и ресурсов, которые попадая в организационную среду, перерабатываются сначала под воздействием внешнего окружения организации.



Рисунок 1. Концепция множественности аспектов организационной культуры по О.С. Виханскому и А.И. Наумову

Потом на них оказывают влияние внутренние составляющие организации. Так формируется организационная культура. При этом каждый элемент организации сначала влияет на культуру, а после сам может измениться под воздействием сложившейся организационной культуры. Получаемый на выходе организационный продукт также отражает культуру организации.

По мнению Т.О. Соломанидиной организационная культура имеет иерархическое строение и состоит из трёх уровней (рис. 2.).



Рис. 2. Содержание организационной культуры по О.Т. Соломанидиной

Развивая теорию Э. Шейна, она утверждает, что каждому уровню соответствует определённый вид культуры.

На поверхностном уровне располагается объективная организационная культура. Она представлена предметным окружением организации, особенностью архитектуры и дизайна здания, оборудованием, мебелью, инфраструктурой организации, существующими коммуникациями и т.д.

Уровню ценностей и базовых представлений соответствует субъективная организационная культура. Она включает групповые ожидания и предположения, ценности и нормы, принимаемые всеми членами организации, всё то, что существует в организационной среде независимо от конкретной личности. Это, например, элементы символики, истории об организациях и лидерах, обряды и ритуалы, привычный для сотрудников язык общения и т.д. Субъективная организационная культура служит основой формирования культуры управления, т.е. стилем руководства и принятия решений, делегирования полномочий и участие в управлении, отношений с клиентами и поставщиками, систем мотивации персонала и т.п.

Глубинная культура соответствует глубинному уровню, на котором развивается так называемое социально-духовное культурное поле, где формируются так называемые базовые предположения (например, предположение о том, что такое «истина» и как взаимосвязаны реальность и истина). Это принимаемые на веру предположения (верования). Они с трудом поддаются осознанию даже членами коллектива, но при этом они помогают воспринимать атрибуты, характеризующие организационную культуру, и определяют ценностное отношение к организации (Соломанидина, 2007; Шейн, 2002).

Глубинная культура выполняет защитную функцию. Она позволяет каждому члену коллектива почувствовать себя комфортно и стабильно рядом с коллегами, разделяющими его базовые предположения.

По мнению, В.Г. Макеевой организационные ценности можно считать основным элементом любой организационной культуры. К ним она относит основные философские положения и идеи, бытующие в организации. Именно они трансформируются в цели и миссию организации. Ценности непосредственно связаны со стратегией организации, ее ближайшими и перспективными планами. Помимо организационных ценностей в качестве элементов организационной культуры выделяют знаково-символическую составляющую (мифы, легенды, обряды, ритуалы, церемонии), а также культурную сеть. (Макеева, 2002).

Ядром организационной культуры являются ценности, разделяемые всеми членами организации. Позитивными ценности ориентируют работников на поведение, которое помогает достичь организационных целей. Негативные ценности оказывают отрицательное влияние на организационное поведение (Гневашева, 2007).

Аналогично этому подходу М.И. Магура выделяет следующие элементы организационной культуры:

1. Приоритет работников, ценности и установки, связанные с работой в организациях.
2. Система отношений, определяющая восприятие сотрудником своей работы и организации, в которой он трудится.

3. Поведенческие нормы, определяющие поведение работника в конкретной ситуации.

В организационной психологии выделяют разные модели организационной культуры, отражающие многообразные аспекты ее содержания. Моделирование организационной культуры позволяет провести оценку отдельных сторон жизнедеятельности организации и наметить направление необходимых изменений (Замедлина, 2016).

1. Ценностная модель организационной культуры. В этой модели организационная культура описывается в терминах ценностей. Под организационными ценностями подразумеваются все окружающие объекты, в отношении которых каждый член организации занимает позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Эти организационно-культурные ценности и идеалы постепенно начинают побуждать активность работников в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности, в свою очередь, становятся основой для формирования организационных идеалов. Этот процесс повторяется и совершенствуется на каждом новом этапе развития организационной культуры. Чем согласование ценности, тем устойчивее организационная культура. Четкость механизма согласования ценностей определяется их иерархией, а также осознанием носителями и субъектами культуры.

К моделям организационной культуры, раскрывающим ее социально - психологический аспект, относится модель формирования имиджа руководителя, модель развития коммуникаций, модель влияния организационной культуры на персонал и модель организации типа «Z» (модель У. Оучи).

2. Модель формирования имиджа руководителя исходит из положения о том, что руководитель организации является выразителем и носителем организационной культуры. Культура организации и руководитель взаимосвязаны, они влияют и дополняют друг друга. На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личные вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации.

С одной стороны, чем сильнее и ярче личность, тем большее влияние она оказывает на формирование организационной культуры. С другой стороны, организационная культура определяет поведение руководителя не только в пространстве организации, но и за ее пределами. Другими словами, организационная культура формирует образ (имидж) руководителя. Это позволяет руководителям наиболее эффективно выполнять свои обязанности, выстраивать взаимоотношения с персоналом и другими людьми, которые связаны с организацией (поставщики, клиенты и т.п.).

3. Модель развития коммуникаций. Согласно этой модели общение представляет собой центральное звено работы руководителей, независимо от места, занимаемого ими в иерархии управления. Общение сотрудников осуществляется по четырем основным направлениям: вышестоящее руководство; коллеги; персонал; партнеры. В процессе коммуникации могут возникать конфликты. Стили поведения руководителей и рядовых работников в

конфликтной ситуации во многом будут определяться культурой организации, ее идейной составляющей, вобравшей в себя прошлый опыт деятельности членов организации в подобных случаях. Способ разрешения возникающих конфликтов зависит от выбранного стиля общения в конфликтной ситуации (принуждение, уклонение, сглаживание, компромисс или решение проблем).

Описательную модель организационной культуры предлагает А.Н. Банковский. Он выделяет следующие структурные элементы:

1. Мировоззрение. Состоит из представлений об окружающем мире, природе человека и общества. Определяет поведение работников и определяет характер их отношений с другими членами организации.

2. Организационные ценности. Включают в себя предметы и явления организационной среды, значимые для духовной жизни работников. Ценности образуют связь между организационным и индивидуальным пространством жизни, между культурой организации и духовной сферой личности.

3. Стили поведения работников. Сюда относят принятые в организации, церемонии и ритуалы, символы, обладающие смыслом для её членов, язык, используемый работниками при общении.

4. Нормы. Представляют собой совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией к сотруднику.

5. Психологический климат организации. (Грошев, 2015).

*Типы организационной культуры.*

В рамках ситуационного подхода выделяют четыре типа культур.

1. Культура власти предполагает централизацию в управлении. В организации действуют неформальные, но жёсткие кодексы поведения и труда. При этом формальных правил немного. При принятии решений члены организации полагаются на выбор руководителя, а не на поиск решения в процессе обсуждения. Такой тип культуры свойственен небольшой организации.

2. Культура роли характеризуется строгой специализацией различных подразделений организации, доминирующим влиянием правил и инструкций, которые задают разделение полномочий между членами организации, способы коммуникации и методы разрешения конфликтов. Такой тип организационной культуры характерен для организаций со стабильной, предсказуемой средой, в которой особую ценность приобретают накопленные знания и опыт. При этом основным источником власти выступает сила положения.

3. Культура задачи ориентирована на конкретные проекты, программы или работу. Источником власти является опыт, поэтому руководство выполнением определённых заданий возлагается на наиболее компетентных в данном вопросе сотрудников.

4. Культура личности. В организациях такого типа внимание сосредоточено на личности, на потребностях и интересах сотрудников, а не самой организации (Спивак, 2001).

Достаточно интересной представляется типология организационной культуры, предложенная К. Камероном и Р. Куинном. Данная типология охватывает ключевые характеристики организационной культуры и позволяет получить качественные и количественные оценки как её самой, так и

происходящих изменений, а также эффективность самой организации (Буланов, 2007). Эта типология используется в практике управления персоналом,

Основу типологии составляет рамочная конструкция конкурирующих организационных ценностей. Для выделения типов культур используют два главных измерения (по горизонтали и вертикали), по которым рассматриваемые индикаторы оказались в одной из четырех главных групп.

Первое измерение связано с критерием эффективности в связи со стабильностью или изменчивостью организационных структур. Некоторые организации, которые являются эффективными (например, Microsoft, Nike и др.), склонны к переменам, отличаются адаптивностью и движением вперед. Другие организации рассматриваются как эффективные, если они предсказуемы и стабильны, а также механически целостны (например, правительственные органы, научные институты, университеты, военные конгломераты и т.п.).

Второе измерение определяет критерии эффективности, расположенные между внутренней ориентацией, интеграцией и единством с одной стороны и внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством с другой.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых соответствует своим представлениям об эффективности, ценностях, стилях руководства и образует свою культуру. Таким образом, выделяются четыре вида организационной культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая (Бехар, 2016).

1. Клановая культура. Такая организация похожа на большую семью, где лидеры воспринимаются как родители или воспитатели. Члены организации держатся вместе благодаря преданности и традициям. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. В организациях поощряется командная работа, участие сотрудников в управлении и согласие между ними.

2. Адхократическая культура. Организации с культурой такого вида представляют собой динамичное предпринимательское и творческое место работы. Работники готовы нести ответственность и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Преданность экспериментированию и новаторству является сутью организации. Успех связан с производством или предоставлением уникального и нового продукта или услуги.

3. Иерархическая культура характерна для очень формализованной и структурированной организации. Лидер – рационально мыслящий координатор и организатор. Формальные правила, и официальная политика организации объединяют ее членов. Долгосрочная цель организации заключается в обеспечении стабильности. Управление наемными сотрудниками предполагает гарантированную занятость и обеспеченность долгосрочной перспективы.

4. Рыночная культура подходит организациям, ориентированным на результаты. Главной заботой является выполнение поставленных задач. Члены организации целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они требовательны и уверены в том, что делают. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.



Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Репутация и успех – это общая забота.

Кроме вышеназванных выделяют ещё исторические типы организационных культур: органическую, предпринимательскую, бюрократическую и партиципативную (Хмельницкая, 2017).

При доминировании органической культуры организация направляется согласием её членов с общей идеей. Вследствие этого проблемы решаются на основе исходного согласия с целями и задачами. Повседневная работа осуществляется при минимальном вмешательстве в неё, функции и ответственность являются привычными нормами, возникающие проблемы не обсуждаются, информация расценивается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Коммуникации ограничены, а возникающие конфликты отражают исключительно факты расхождения с общими целями.

Предпринимательская культура предполагает свободную инициативу и руководство. У каждого работника есть возможность поступать так, как он считает нужным. Лидерство основывается на авторитете и признании. Разногласия являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий. Проблемы решаются творчески, с учётом индивидуальных особенностей. Желания и интересы отдельных людей считаются более важными, чем интересы организации.

Бюрократическая культура задаёт направление развития организации через сильных руководителей и лидеров, чья сила базируется на власти и положении. Возникающие проблемы решаются на основе чёткого продумывания, коммуникации формальны и подчиняются предписаниям, доступ к информации ограничен, а конфликты и разногласия не приветствуются, поскольку угрожают стабильности и мешают работе. Желания отдельных работников всецело подчиняются интересам организации.

Партиципативная организационная культура характеризуется тем, что организация направляется всесторонними обсуждениями. Руководитель или лидер действуют как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Задания и ответственность за их выполнение разделяются и сменяются по мере необходимости, а проблемы решаются на основе открытого взаимодействия и обсуждения. Также вырабатываются и принимаются решения. Наличие в коллективе конфликтов и разногласий является жизненно необходимым для эффективного решения возникающих проблем.

Организационная культура может зависеть от размеров организаций. Это обусловлено принципами управления большими и малыми коллективами, которые имеют определенные различия. Размер организации является одним из важнейших факторов установления того или иного типа культуры. Большие организации стремятся к ролевой культуре, так как формализация позволяет осуществлять регулярную координацию и контроль над деятельностью подразделений.

Существенное влияние на организационную культуру оказывает система распределения власти, полномочий и ответственности, которые приняты в организациях. Власть основывается на обладании ее носителем определенной силы, позволяющей ему влиять или прямо воздействовать на других людей.

Культура обычно вырабатывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, со временем формируют и развивают нормы и взаимные ожидания, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение. Эти процессы также могут быть обусловлены внешним влиянием, в том числе и целенаправленным. Извне на организационную культуру оказывают воздействие социальное и деловое окружение, национально-государственный и этнический факторы (Фисман, 2014).

Независимо от своей структуры и типа любая организационная культура выполняет ряд важных функций:

1. Охранная функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, «табу», ограничивающие нормы.

2. Интегрирующая функция формирует чувство принадлежности к организации, гордости за нее, стремление посторонних лиц включиться в нее. Это облегчает решение кадровых проблем.

3. Регулирующая функция поддерживает необходимые правила и нормы поведения членов организации, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией ее стабильности, уменьшает возможность нежелательных конфликтов.

4. Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей друг к другу и к организации. Она реализуется через общие нормы поведения, ритуалы, обряды, с помощью которых осуществляется также воспитание сотрудников. Участвуя в совместных мероприятиях, придерживаясь одинаковых способов поведения и т. п., люди легче находят контакты друг с другом.

5. Ориентирующая функция культуры направляет деятельность организации и ее участников в необходимое русло.

6. Мотивационная функция создает для этого необходимые стимулы.

7. Функция формирования имиджа организации, т. е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры организации в некое неуловимое целое, оказывающее огромное воздействие, как на эмоциональное, так и на рациональное отношение к ней.

При всём многообразии описаний организационной культуры, можно выделить общее понимание этого феномена. Например, утверждение большинства исследователей о том, что ключевым элементом организационной культуры являются ценности, которые отражаются в нормах и правилах поведения членов организации, в её символике. Ещё одним неоспоримым элементом организационной культуры являются отношения между сотрудниками. При этом характер этих отношений зависит от организационных ценностей и принятых в организации норм поведения.

## Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/4155>
2. Бехар Г., Голдстейн Г. Дело не в кофе. Корпоративная культура Starbucks. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 194 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Издательство: Магистр, 2018. – 288 с.
4. Гневашева В.А. Организационная культура. – М.: Издательство Московского Гуманитарного Университета, 2007. – 112 с.
5. Грошев, И.В. Менеджмент организационной культуры. – М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2015. – 302 с.
6. Замедлина Е.А. Организационная культура. – М.: РИОР, 2016. – 265 с.
7. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – С.68-79.
8. Макеева В.Г. Культура предпринимательства: Учеб. пособие для вузов по эконом. спец. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 217 с.
9. Роббинс С.П. Правда об управлении персоналом – Издательство: Вильямс, 2003. – 253 с.
10. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании – М.: Инфра-М, 2007. – 624 с.
11. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах / Т.О. Соломанидина. – Москва: РГГУ, 2011. – 400 с.
12. Спивак В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.
13. Фисман, Рэй ORG. Тайная логика организационного устройства компании / Рэй Фисман , Тим Салливан. – М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. – 288 с.
14. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с
15. Хмельницкая Н. И. Технология развития организационной культуры на диагностической основе // Вестник ЧелГУ. 2014. №2 (331). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-razvitiya-organizatsionnoy-kultury-na-diagnosticheskoy-osnove> (дата обращения: 17.04.2019).