

Е. А. Родионова

## Глава 8. КОНЦЕПЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать работников всех подразделений фирмы на общие цели. Определений организационной культуры довольно много. В отечественной литературе было обнаружено около 20 определений, в зарубежной — порядка 30, и это далеко не все (ведь всегда остается какая-то область исследования, которая не доступна). Поэтому попробуем пойти «от истоков».

Сам термин «культура» образован от латинского «cultura», то есть возделывание, воспитание, образование. Впервые понятие «культура» упоминается в эпоху римской античности, в работе Цицерона «Тускуланские беседы» (45 год до нашей эры). В нем подчеркивается отличие человеческой жизнедеятельности от биологических форм жизни. Поэтому культура понимается, прежде всего, как возделывание, обработка, уход. Но объектом такого ухода может быть не только земля (как считалось до сих пор), но и сам человек. Цицерон считал, что дух, разум человека необходимо возделывать так же, как крестьянин возделывает землю. Именно «обработка разума», развитие мыслительных способностей человека есть истинное призвание свободного гражданина, в отличие от рабов и низших сословий, уделом которых является физический труд, обработка земли.

Жан-Жак Руссо, представитель французского Просвещения, трактовал культуру как то, что отдаляет человека от естественной природы. Занимаясь проблемами воспитания, Руссо первым обратил внимание на то, что существуют мужская и женская культуры. Немецкие просветители

считали, что культура — это переход человека от животного состояния к общественному укладу. В частности, Иоганн Годфрид Гердер (Johann Gottfried Herder) писал, что культура — это ступень совершенствования человека, прежде всего ступень развития наук и просвещения. В своей книге «Идеи философии истории человечества» (1784–1791) он говорил о культуре человеческого общества, основной характеристикой которой считал язык. К. Маркс в конце XIX века расширил понятие культуры, включив в него не только духовные, но и материальные составляющие.

Английский ученый Эдуард Тайлор (Edward Burnett Tylor) впервые определил культуру как сложное образование, состоящее из знаний, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей и привычек, усвоенных человеком как членом общества.

Освальд Шпенглер (Oswald Spengler) рассматривал культуру как динамичное явление, находящееся в развитии и имеющее определенные стадии жизненного цикла, как и биологический организм.

Теперь переведем понятие культуры общества на культуру организации, понимая под первым термином совокупность материальных и духовных ценностей, созданных людьми на протяжении веков, достигнутый человечеством уровень исторического развития, степень цивилизованности общества, интеллектуального, духовного развития, гуманистического мировоззрения.

Под *организацией* в менеджменте традиционно понимается *целевое объединение ресурсов, имеющее структуру и созданное человеком или людьми, в свою очередь являющимся активным ресурсом*. Таким образом, организационная культура — это совокупность ценностей, норм поведения, традиций, созданных сотрудниками организации; уровень организационного развития, выражающийся в отношениях, поведении, связанных с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией на определенном этапе развития организации. Организационная культура является уникальной не только для каждой организации, но и для каждого этапа развития организации.

С середины 1930-х годов начали распространяться различные теории о сущности культуры организации, а в настоящее время интерес к данной концепции организации еще более активизировался, причем во многих областях науки. В. А. Погребняк в аналитической статье по истории организационной культуры говорит о том, что понятие «организационная культура» было введено в 1920-е годы выдающимся советским ученым, руководителем Центрального института труда при ВЦСПС СССР,

А. Гастевым, который высказывался, что «культура производительности человека является предпосылкой его трудовой культуры». Именно в период от 1920-х годов до начала перестройки в нашей стране было выпущено множество книг о научной организации труда, посвященных советской формулировке организационной культуры — «культуре производства и труда» и «качеству трудовой жизни». В данных работах подробно изучалось влияние на производительность таких факторов, как идеология, психологический климат, воздействие коллектива на личность, роль лидерства и прочее, что мы сегодня относим к области организационной культуры. Многие из работ того времени актуальны и поныне, более того, являются уникальным пособием при решении проблем культуры именно отечественных предприятий (В. Ольшанский, А. Алексеев, С. Белановский и другие).

В 1930-х годах американский социолог и психолог Э. Мэйо, осмысливая итоги всемирно известных сегодня экспериментов, проведенных под его руководством в «Western Electric», убедился в том, что, наряду с организационно-экономическими, на служебное поведение работников воздействуют иные, не физические факторы. Этот эксперимент проводился в 4 этапа с 1927 по 1932 год и имел целью выяснение влияния на производительность труда самых разных факторов. Уже после первых двух этапов встал вопрос о несостоятельности некоторых посылок «классической» теории менеджмента. Как выяснилось, «культура фабрики» — а в те времена в ходу было такое ее наименование — обладает безусловным влиянием на производительность труда. Выводы Э. Мэйо о необходимости развития «чувства групповой сопричастности» на основе разделяемых ценностей явились первым импульсом для дальнейшего изучения потребностей и поведения работников с точки зрения культуры их организации.

Теоретическое и концептуальное осмысление понятия культуры организации продолжилось с конца 1930-х годов в трудах Ч. Барнарда и Г. Саймона, именно они ввели понятие «организационная мораль», близкое по содержанию и функциям современному понятию «организационная культура».

Одно из первых высказываний, отдаленно связанное с культурой в организации, было сделано Музаффаром Шерифом, американским психологом турецкого происхождения, автором книги «Основы социальной психологии» (1948), когда он в 1936 году говорил о понятии социальных норм. М. Шериф впервые продемонстрировал влияние социальных качеств на индивидуальное поведение, а также воздействие внутренних

факторов, создающих внешнюю систему координат для социального действия, иными словами, возникновение структуры из «деятельности». В 1939 году Левин и Уайт использовали идею климата в организации. В 1951 году Левин писал о групповой атмосфере.

Считается, что эмпирическое изучение организационной культуры впервые было проведено на некоторых средних и крупных предприятиях США и Канады в 50-х годах прошедшего столетия американским ученым М. Далтоном. Он провел исследования на предмет изучения естественного возникновения культур и субкультур, исходя из разных потребностей работников, и обобщил результаты своих исследований в книге «Человек, который управляет». Практически одновременно с М. Далтоном, но независимо от него группа английских социологов из Тавистокского института провела достаточно детальное исследование организаций как культурных систем. Результаты обоих исследований подтвердили существование внутри организаций особой субстанциональной сущности, влияющей на мотивацию работников. Далее на первое место вышла проблема идентификации этой сущности и изучения ее составляющих.

Самые первые определения именно «организационной культуры» (или «культуры организации») встречаются в работах по управлению организацией начиная с 1952 года. В частности, Э. Жак [Jaques, 1952] определяет «культуру организации» как вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы они стали «своими». Культурологический подход концептуально складывался под воздействием различных направлений: функционалистической традиции (Б. Малиновский и А. Радклифф-Браун) и символической концепции (К. Гиртц) в культурной антропологии; борьбы между эксплицитной и имплицитной точками зрения на организацию в социологии (Э. Дюркгейм); исследований организационного климата в психологии (В. В. Бойко, А. Г. Ковалев, Р. Л. Кричевский, К. Левин, В. И. Михеев, В. Н. Панферов, Л. Г. Почебут, С. М. Тарабарин и В. А. Чикер), а также теории управления. Считается, что детальная проработка понятия «организационная культура» была впервые проведена в работах А. Педигрю и Э. Шейна в конце 1970-х годов. Попытки сформулировать определение организационной культуры предпринимали такие авторы, как Б. Карлофф, Р. Квинн, Дил Т. Кеннеди, Р. Килман, С. Мишон, Т. Д. Питере, В. Сэйт, Р. Х. Уотермен, П. Штерн. Существует ряд работ отечественных исследователей:

И. В. Бухтиярова, Н. О. Коломиец, С. А. Липатов, Т. О. Соломанидина, В. А. Спивак, В. А. Толочек и другие.

В 1970-е годы мысль о том, что каждая организация имеет свою культуру, высказывалась несколькими исследователями, например П. Тернером в 1971 году, С. Ганди в 1978 году. Основы теории организационной культуры были заложены антропологом Клиффордом Гертцем в его книге «The Interpretation of Cultures», изданной в 1973 году.

Начало 1980-х годов ознаменовалось возрастающим интересом к организационной культуре. Многие ученые придерживались мнения, что культура в организации является силой, способной объединить работников, что она имеет материальное выражение и поддается измерению и управлению.

В работах, освещающих организационный климат [Шнейдер, 1979], организационное познание [Арджирис, Шон, 1978], значение корпоративной истории и роль основателей компании в ее культуре [Петтиргу, 1985], а также основные понятия корпоративной культуры [Шейн, 2002] прослеживается идея о том, что культура — это объединяющее понятие, отражающее, с одной стороны, социальное единство и сплоченность организации, а с другой — эффективность ее деятельности. В начале 1980-х годов в ряде исследований У. Оучи, Т. Питерса и Р. Уотермена-мл., Т. Дила и А. Кеннеди на примере крупнейших корпораций США были убедительно продемонстрированы преимущества компаний с сильной идеологией. Все это резко повысило интерес к проблеме организационной культуры, который не ослабевает и сегодня. Так что же такое организационная культура?

В литературе по теории организации не существует единого общепринятого определения, поэтому рассмотрим определения организационной культуры, данные российскими и западными учеными.

В отечественной литературе начиная с 1990-х годов упоминается термин «корпоративная культура», под которой понимаются «доминирующие в коллективе моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества, выпускаемого продукта» [Кричевский, 1993], «совокупность типичных для организации ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации» [Одегов, Журавлев, 1997], «совокупность мышления, определяющая внутреннюю жизнь организации» [Томилов, 2000]. Другой российский ученый, В. А. Спивак, занимающийся изучением организационной культуры, дает

следующее определение: «Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды». Начиная с 2000 года в обиход вошло понятие «организационной культуры».

Некоторые российские ученые понимают определение организационной культуры как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий (О. С. Виханский, А. И. Наумов, Б. Ф. Усманов, З. П. Румянцева и другие), «духовное поле компании» (Т. О. Соломанидина). Т. Ю. Базаров считает, что организационная культура проявляется в философии и идеологии управления организации.

**С. В. Луков [2006], анализируя понятие организационной культуры, утверждает, что она представляет собой не какую-то одну черту, а целую группу особенностей работы людей в организации. Главные из этих черт объединяются в блоке «поведение» и характеризуют взаимодействия собственников и наемных работников, начальников и подчиненных, практику управления персоналом и готовность персонала подчиняться управленческим решениям. Во второй группе черт (в блоке «ценности») значение придается тому, на что направлена деятельность организации, что важно для ее руководства и персонала, чего ожидают от своего взаимодействия в организации все ее работники. Третья группа черт характеризует нормы организации, правила, которым принято подчиняться. Это не только приказы, инструкции, но и негласные требования коллектива, которые лучше не нарушать работникам, чтобы не оказаться в изоляции.**

Сущность определений зарубежных авторов мало отличается от вышесказанного с той только разницей, что зарубежные авторы предпочитают определение «организационная культура». Современные американские ученые Дж. Л. Гибсон, Дж. Иванцевич и Дж. Х. Донелли-мл. определяют организационную культуру как «признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации».

Один из наиболее известных исследователей организационной культуры, профессор Массачусетского технологического института (Massachusetts Institute of Technology, MIT) Эдгар Шейн, считает, что организационная культура — это «совокупность коллективных базовых

правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными».

Согласно Э. Холлу, несмотря на разнообразие определений организационной культуры, существует три объединяющих положения:

- 1) культура — нечто не врожденное, а приобретенное;
- 2) различные проявления культуры взаимосвязаны: затроньте одну ее часть — и это окажет воздействие на все остальные;
- 3) всем членам общества свойственные единые культурные ценности, и именно культура определяет границы различных социальных групп.

Как показывает анализ приведенных определений, в большинстве работ авторы выделяют в качестве главного критерия организационной культуры обязательное наличие ценностей, базовых предположений, которых должны придерживаться члены организации в своем поведении, действиях, символике и посредством которых ценностные ориентации «передаются» членам организации.

Таким образом, говоря об организационной культуре, мы предполагаем трехуровневую динамичную систему взаимодействия организации и сотрудников (ценности — отношение — поведение, действие), которая выражается в определенном стиле, философии организации, бизнес-процессах, особенностях внешней адаптации и внутренней интеграции и обеспечивает эффективность деятельности организации.

Анализируя результаты многочисленных исследований в области организационной культуры, проведенных в течение полувека, В. А. Погребняк выделяет три подхода: символический (метафорический), когнитивный и систематический.

Гарет Морган (Morgan) считает, что все определения организационной культуры можно разделить на те, которые характеризуют организационную культуру как метафору, и те, которые утверждают, что организационная культура — это реально существующий объективно-субъективный феномен.

Последователи метафорического подхода считают организационную культуру лишь новой образной характеристикой организации (наряду с давно существующими сравнениями организации с механизмом и организмом). По их мнению, культура является лишь выражением человеческого сознания, а сама организация описывается исключительно в идеальных, символических образах. Культура, как

утверждают сторонники данного направления, есть лишь еще один способ постижения организационной реальности, образа жизни членов организации (их ценностей, убеждений, норм поведения, ритуалов, табу и тому подобного), и ничего более. В основание символического подхода были положены представления об организации как о системе, чья внутренняя среда характеризуется известным уровнем социальной неопределенности. В таких условиях символ, который одинаково понимается всеми членами коллектива, становится главным ориентиром и используется персоналом для упорядочения служебных отношений. При обнаружении несогласованности в звеньях компании ее культурная система подвергается акциям оптимизации. Руководство компании при помощи надлежащим образом организованного управления добивается формирования в сознании исполнителей совокупности «правильных» символов-маяков, благодаря которым оказывает влияние на все сферы управления организацией.

Морган ввел понятие «метафора» в организационный анализ в совершенно ином, нетрадиционном смысле слова.

До него метафоры мыслились главным образом как необходимые элементы поэзии и риторики и считались менее подходящими для мышления и выражения. Точность науки требовала четко определенного использования слов. Сегодня же мнение о роли метафор и метафорического мышления и выражения изменилось: метафора рассматривается уже как существенно важный компонент понимания социальной реальности и необходимый элемент в создании и развитии новых подходов к исследованию объектов.

Через использование различных метафор, по мнению Моргана, исследователю удастся понять сложность характера организационной жизни, а значит, управлять организацией и конструировать ее в направлениях, не доступных иным способам мышления.

Согласно Моргану, для организационного анализа возможно использование следующих метафор:

- 1) *организация как машина*: анализ строится в русле классического или научного менеджмента, в этом случае организация — закрытая система, а ее элементами выступают определенные роли, функции, структура;
- 2) *организация как организм*: демонстрация школы человеческих отношений и теории систем, в фокусе внимания оказываются организационные потребности, отношения с окружающей средой. Яркий пример — результаты Хоторнского эксперимента;

- 3) *организация как культура*: в этом случае предметом анализа являются идеи, ценности, нормы, ритуалы, вера. Однако Морган доказывает, что язык, истории, церемонии, ритуалы, образцы поведения, которые лежат на поверхности организационной жизни, дают лишь ключ к более глубокой и определяющей системе значений, которая и есть собственно культура, формирующая наблюдаемые интеракции;
- 4) *организация как мозг*: изучаются информационные процессы, процессы обучения и трансляции опыта и знаний, интеллектуальный потенциал сотрудников;
- 5) *организация как политическая система*: главный фокус на власти, элементами анализа выступают процессы формирования группировок, групповые интересы, конфликты;
- 6) *организация как «психическая тюрьма»*, где люди оказываются в ловушке собственных идей, мыслей и веры. Внимание уделяется коллективному бессознательному, психодинамическим и идеологическим процессам;
- 7) *организация как превращение*: предмет анализа — логика изменения оформления социальной жизни в организации;
- 8) *организация как инструмент доминирования*: изучаются потенциально эксплуатационные аспекты.

Каждая из метафор дает возможность понимать организацию особым образом, закрывая остальные возможности видения. В менеджерской практике эти метафоры используются также для задания правил организации и управленческих практик.

В свою очередь, среди сторонников первых двух подходов можно выделить тех, кто считает, что культура компании — это и есть сама организация в целом (например, Пакановский), и тех, кто заявляет, что организационная культура представляет собой лишь набор определенных характеристик (например, Э. Браун).

В формате когнитивного подхода организационная культура рассматривается как набор знаний, верований и правил, усвоенных членами организации в ходе репрезентации внешних социальных и служебных взаимосвязей. Когнитивные шаблоны поведения формируются в процессе осуществления совместной трудовой деятельности работников и регулируют систему производственных отношений в организации. Сторонники этого подхода полагают, что стратегия управления организацией может и должна выстраиваться, прежде всего, с учетом этого обстоятельства. Управление культурой осуществляется путем проведения различных форм обучения, тренингов, информирования персонала

и прочее. Таким образом решаются проблемы трудовой несогласованности между исполнителями, недостаточного знания и понимания работниками логики экономического поведения организации и усвоения ими ценностных ориентаций, которыми живет коллектив.

Систематический подход заключается в выборе в качестве основной культурной детерминанты организационного климата, который, с одной стороны, формируется под влиянием объективных свойств организации (формальной структуры, стиля руководства, миссии организации и тому подобного), а с другой стороны, характеризуется состоянием психологической среды, то есть закрепившихся в сознании работников комплексов субъективных впечатлений и суждений. В этом случае доминирующая культура определяется либо через образцы служебного поведения, коммуникации и отношение к материальным средствам членов организации, либо на основе существующих верований и ценностей, объединяющих людей в коллектив. Совершенно очевидно, что и управление культурой должно развиваться в двух направлениях: по линии формальных связей и в сфере сложившихся ценностей, моделей и принципов социального поведения.

Н. Кремнева в своей статье «Организация в контексте теории метафор: возможности и ограничения» приводит несколько конкурирующих подходов в рамках анализа культуры организации:

- *исследовательский подход* — здесь измерение и определение качеств культуры ведется на основе существующего *de facto* определения культуры как чего-то, что измеряемо индивидуальными вопросниками [Hofstede, 1980; Hofstede, Bond, 1988; Kilmann, 1984]. Приверженцы этого метода начинают с глубоких концептуальных определений культуры как «ментальной модели» или «лежащих в основе допущений», но их последующие попытки измерить ее вопросниками превращают культуру в уровень поверхностных установок и отношений. В этом подходе «культура» и «климат» становятся синонимами. Этот подход также предполагает, что организационные культуры имеют общие измерения и что эти измерения — есть самые важные аспекты исследования;
- *аналитический описательный подход* — так же, как и в исследовательском подходе, главное основание определения исходит из необходимости описать и измерить культуру. Но в этом подходе культура аналитически раскладывается на компоненты, которые эмпирически более трактуемы, и исследование идет по этим компонентам [Harris, Sutton, 1986; Martin, Siehl, 1983; Schall, 1983; Trace, Beyer, 1984; Wilkins, 1983]. Таким образом, ядро понятия остается неясно выраженным, в то

время как его демонстрации, такие как ритуалы, организационные истории, символические проявления, занимают центральное место и становятся фактически определением культуры. Как исследовательская стратегия этот подход очень практический, но как концептуальная стратегия он навязывает допущения, которые могут быть не валидными с других точек зрения. Этот подход уделяет внимание холистическим и систематическим аспектам культурного феномена организации;

- *антропологический (этнографический) подход* — берет начало в антропологии и социологии. Основное допущение в том, что существуют более глубокие структуры, которые не могут быть поняты без интенсивного и широкого наблюдения и интервью с культурными информантами. Это то, что называется «плотное описание» [Geertz, 1973], которое хорошо схватывает уникальность и сложность культурного феномена, хотя, вероятно, оставляет не до конца раскрытым определение понятия «культура» применительно к организации. Вместо этого подобные исследования фокусируются на профессиональных коммьюнити и более широких понятиях, таких как «управление эмоциями» во всякого рода организационных контекстах [Barley, 1983; Van Maanen, 1988; Van Maanen, Barley, 1984; Van Maanen, Kunda, 1989]. Одно из основных и важных допущений в этом подходе касается того, что культура может быть расшифрована только как «предписываемая».

Тем не менее все подходы к определению организационной культуры предусматривают возможность управления ею, и затрагивают троичную систему взаимодействия организации и сотрудников (ценности — отношение — поведение, действие), которую мы выделили выше при определении организационной культуры. Кроме того, понимание организации как культуры обеспечивает переход от культуры как атрибута, качества, которое организация имеет, к взгляду, что культура — это сама сущность организации. Отсюда культура может быть не только предметом изучения, но и парадигмой для понимания организации.

## МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ, ЕЕ КОМПОНЕНТЫ И ТИПЫ

Анализ феномена организационной культуры, попытка структурировать ее, вывести на рациональные позиции, привела к тому, что в теории и практике стали появляться модели организационной культуры,

позволяющие типологизировать организационную культуру, изучать, диагностировать и выстраивать процессы управления. В литературе выделяются три типа моделей организационной культуры: уровневые модели, компонентные и так называемые рамочные.

Появление рационалистических концепций организационной культуры связывают с именем Эдгара Шейна (Edgar H. Schein). Он определил организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения проблем», выделив при этом трехкомпонентную модель организационной культуры» (рис. 8.1).

Модель построена на основе концепции культурологов Ф. Р. Клухона и Ф. Л. Штротбека. Изучение организационной культуры начинается с первого, «поверхностного», или «символического» уровня, включающего такие внешние проявления, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, язык, лозунги, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, планировка и оформление помещений. Это «видимая» часть организационной культуры. Однако смысл этих внешних проявлений остается непонятным, если неизвестны базовые представления, которые стоят за этими внешними проявлениями. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но их достаточно трудно интерпретировать в терминах организационной культуры без знания других ее уровней.

Второй уровень представляют ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько они отражаются в символах и языке. Э. Шейн отмечает, что они формируются руководством компании и доводятся до сведения всех сотрудников. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей. Э. Шейн называл это «организационной идеологией», которая во многих компаниях непосредственно формулируется в программных документах организации, являясь основным ориентиром в ее деятельности. Заданные явные или скрытые ценности, в свою очередь, определяют социальные нормы, регулирующие поведение членов организации. Не всегда декларируемые ценности соответствуют истинным ценностям организации.

В основе организационной культуры, по мнению Э. Шейна, лежат некоторые базовые представления о характере окружающего мира, реальности,

времени, пространства, человеческой природы, активности и взаимоотношений. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру. Они находятся в сфере подсознательного и, соответственно, недостаточно осознаются даже их носителями — членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и в основном носят лишь гипотетический характер.



Рис. 8.1. Уровни организационной культуры (Э. Шейн, 1984)

Изучение организационной культуры начинается с поверхности.

*Внешние факты* — видимы, но часто не интерпретируются:

- технологии;
- архитектура;
- наблюдаемые образцы поведения.

*Ценностные ориентации и верования* — требуют более глубокого познания и знакомства, затрагивают более глубокие ценности:

- проверяемые в физическом окружении;
- проверяемые только через социальный консенсус.

*Базовые и скрытые предположения* — принимаются подсознательно и бездоказательно:

- отношения с природой;
- отношение к человеку;

- отношение к работе;
- понимание реальности, времени и пространства.

Модель является достаточно универсальной, так как она инвариантна в отношении отраслевой принадлежности организации, этапа жизненного цикла ее развития, формы собственности и т. д.

На сайте Института корпоративной культуры расположена модель организационной культуры, которая названа авторами «многослойной луковицей». Модель демонстрирует, что слои культуры должны быть согласованы друг с другом (рис. 8.2). В противном случае люди в организации чувствуют дискомфорт, а культура начинает разрушать организацию, вести к сбоям в технологии и взаимодействии с бизнес-окружением.

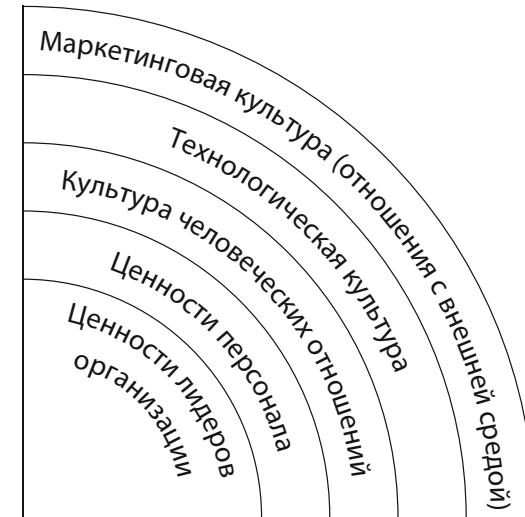


Рис. 8.2. Модель организационной культуры «многослойная луковица»

Среди компонентных моделей широко известна модель «культурная сеть» (рис. 8.3). Она была предложена известным специалистом в области стратегического менеджмента Г. Джонсоном и отражает важнейшие элементы организации, базирующиеся на парадигме (наиболее сконцентрированном выражении системы базовых представлений по Э. Шейну).



Рис. 8.3. «Культурная сеть» организации по Г. Джонсону

В литературе встречаются многокомпонентные модели организационной культуры (С. П. Робинс и М. Кубра, Ф. Харрис и Р. Моран).

С. П. Робинс и М. Кубра в своих работах при характеристике организационной культуры выделяют следующие параметры (внутренние культурные ценности организации), которые в совокупности составляют модель организационной культуры, все элементы которой взаимосвязаны:

- предназначение и цели организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливая оплата, мотивация);
- роль женщин в управлении и на других должностях;
- критерии выбора на руководящие и контролируемые должности;

- организация работы и дисциплина;
- степени принятия работниками риска;
- стиль руководства и управления (авторитарный, консультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп, социальное партнерство);
- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- распространение и обмен информацией (как информированы сотрудники);
- характер контактов (отдается предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
- характер социализации (кто с кем общается во время и после работы, особые условия, такие как отдельная столовая и прочие);
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
- особенности внутреннего контроля;
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
- система вознаграждения;
- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе 10 характеристик. В каждой категории выделяются две взаимосвязанные, но отличные особенности культуры. Они могут служить базой для исследования различных аспектов культуры независимо от того, национальная это или организационная культура, рабочая культура или культура команды. Рассмотрим эти характеристики.

1. *Идентификация и цель.* Культура дает людям ощущение идентичности в отношении группы и до некоторой степени определяет их место в жизни: смысл «Я», осознание себя и своего места в организации (сокрытие работником своих внутренних настроений или их внешнее проявление; проявление независимости и творчества через сотрудничество или через индивидуализм). Границы, которые отмечают и определяют группу, могут быть конкретными или абстрактными, явными или неявными. Культура также способствует объяснению смысла объединения людей в группу посредством миссии и целей.

2. *Коммуникации и язык.* Группа отличается собственными системами как вербальной, так и невербальной связи: устная, письменная,



невербальная коммуникация. Процессы взаимодействия развиваются с помощью использования специального набора слов, особой терминологии и кодов, диалектов, сленга, жаргона, аббревиатур, жестикюляции, которые варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации.

3. *Одежда и внешний вид.* Культура проявляет себя через предметы одежды, художественное оформление, украшения.

4. *Пища и способ ее подачи.* Характерная организация питания работников; приносят ли люди с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотации на питание, периодичность и продолжительность приема еды; едят ли работники разных уровней управления вместе или отдельно.

5. *Время и осознание времени.* Осознание фактора времени, отношение к нему, его использование. Степень точности и относительности учета фактора времени у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это. Культурные факторы влияют на то, что одни люди используют более точный, другие — относительный смысл времени, разный ритм работы, продолжительность интервалов. При выполнении специальных проектных работ обычно указываются лишь крайние сроки. В то же время новая технологическая культура работы часто функционирует по круглосуточному графику, где операции расписаны по минутам.

6. *Характер взаимоотношений между людьми.* По возрасту и полу, статусу и уровню власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов.

7. *Особенности ценностей (как набора ориентиров) и нормы (как системы предположений и ожиданий в рамках определенного типа поведения)* — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу), как эти ценности сохраняются.

8. *Трудовая этика и мотивирование.* Отношение к работе и ответственность за ее качество; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки, связанные с работой; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе.

9. *Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Это один из способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников в рамках организации. Критерии кадровых решений могут способствовать, а могут и мешать укреплению существующей в организации культуры.

10. *Организационные символы и обрядность.* Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через «легенды и сказания», становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Ритуалы — это система обрядов. Даже стабильные управленческие решения способны становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть корпоративной культуры. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Особенно сотрудники ценят решение руководства организовать, например, празднование какого-либо события в достаточно неформальной атмосфере. В таких ситуациях целостность организации, ее культуры наиболее полно ощущается сотрудниками. Продуманной организацией такого рода событий менеджеры добиваются заметного улучшения развития культуры в своей фирме, проведения в жизнь фиксированных ценностных ориентиров.

Авторы 10-компонентной модели считают, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее руководство может управлять развитием культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго принципа начинается с нижних уровней организации, выяснения, что в ней происходит, сочетаемого с постепенным воздействием на культуру организации.

К компонентным моделям можно отнести предложенную В. А. Спиваком систему пяти элементов организационной культуры:

- 1) *культура условий труда:* характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда;
- 2) *культура средств труда и трудового процесса:* внедрение достижений науки и техники в производство, уровень автоматизации и механизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов, обеспечение дисциплины;
- 3) *культура межличностных отношений (коммуникаций):* социально-психологический климат в трудовом коллективе, чувство коллективизма, взаимопомощь, наличие и разделение работниками

ценностей и убеждений компании, особенности внешних коммуникаций с окружающей средой («паблик рилейшенс»);

4) *культура управления*: методы и стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, отношение к персоналу, профессионализм управленцев, методы мотивации и стимулирования, повышение уровня удовлетворенности трудом;

5) *культура работника*: нравственная культура (поведение, знание этикета, хороших манер, нравственность, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств) и культура труда (уровень образования и квалификации, отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность, творчество на рабочем месте).

Модель М. Магура включает в себя всего 4 последовательно связанных между собой компонента (рис. 8.4).

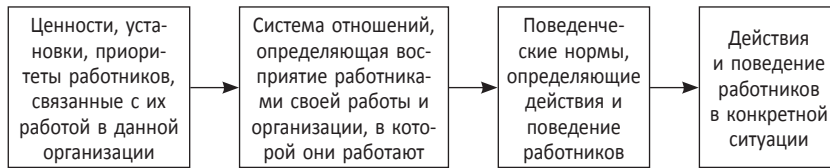


Рис. 8.4. Модель М. Магура

Итак, организационная культура «начинается» в головах людей. Ядром ее являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Они могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность. Система отношений, лежащая в основе организационной культуры, — это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации. Это, например, такие отношения, как отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, отношение персонала к работе, отношение работников к клиентам.

Поведенческие нормы — это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или

иных стандартных ситуациях. Например, быстрое и качественное обслуживание клиентов, безоговорочное исполнение приказов и распоряжений руководства, помощь и сотрудничество в командной работе.

Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение порученных заданий. Это наблюдаемые проявления организационной культуры, ее внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников мы можем судить о том, каково в целом состояние организационной культуры, способствует ли она эффективной работе организации, успешному проведению изменений, поддерживает ли выработанную стратегию развития или нет.

К рамочным моделям можно отнести модель Д. Денисона, К. Кмерона и Р. Куинна, Т. Дила и А. А. Кеннеди, Р. Акоффа, Д. Коула, Л. Нельсона и Ф. Бернса, Ч. Ханди, Р. Блейка и Джейн С. Моутон и других. В основе рамочных моделей лежат какие-либо критерии, по которым можно составить модель организационной культуры и определить ее тип.

В основе модели и типов организационной культуры Р. Блейка и Джейн С. Моутон лежат два критерия: степень учета интересов производства и интересов людей (рис. 8.5). В результате анализа данной модели выделяются 5 типов культуры и 5 стилей управления.

1. *Загородный клуб* — тип организационной культуры, при котором всегда первичны интересы личности, к сотруднику проявляется повышенное внимание, очень важны прекрасные взаимоотношения в коллективе, комфорт, благожелательная атмосфера. В конфликте интересов личности и дела приоритет всегда отдается интересам личности. Положительные стороны такой культуры заключаются в том, что в компании создана позитивная атмосфера, люди, как правило, работают вместе много лет, высока степень удовлетворенности персонала. Минусы — низкая конкурентоспособность, смешение социальных и личных отношений, когда рабочие взаимодействия начинают строиться по принципу «нравится — не нравится». Авторы отмечают, что такой тип культуры уместен и допустим в маленьких организациях семейного типа, где цель бизнеса — не сам бизнес, а благополучие семьи, а также в различных профессиональных ассоциациях, где компания — всего лишь средство упрощения деловых контактов отдельных профессионалов или сокращения расходов.

2. *Власть — подчинение*. Эта корпоративная культура основана на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах. Такие структуры отличаются жесткой дисциплиной, иерархичностью, они хорошо управляемы. Минусом этого

типа культуры является низкая степень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Как правило, профессионалы высокого уровня в такие компании или не приходят, или не задерживаются в них, поэтому данный тип культуры можно считать целесообразным в ситуациях, когда необходимо жесткое управление структурой и большим количеством исполнителей не самой высокой квалификации (пример — некоторые производства).

3. *Организационное управление* — в данной модели наблюдается баланс интересов сотрудников и компании в рамках четко прописанных правил и процедур, регламентирующих все основные действия и решения в организации. Такие организации очень стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим, так как главное — это процедуры и регламенты, а не личности и их вклад. Минус — некоторая неповоротливость и негибкость: все, что не предусмотрено процедурой и инструкцией, решается медленно и с очень большим трудом. В таких компаниях, как правило, очень много стабильных профессионалов, но мало «звезд». В ситуации высокой степени нестабильности и риска такие организации могут сильно пострадать, однако на стадии «дойной коровы» (Бостонская портфельная матрица) эти организации процветают.

4. *Групповое управление, или команда*, — при такой модели люди объединены общими целями, которые, благодаря правильному подходу к мотивации, совпадают с их личными целями или очень близки им. В компании комфортная психологическая обстановка, многие сотрудники ценят друг в друге не только профессионализм, но и личные качества. Эта культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и очень высоких достижений, однако ей свойственна высокая уязвимость перед рисками, связанными с неправильным подбором персонала, негативным изменением подходов к мотивации или уходом сильных личностей, которые являлись харизматическими «звездами».

5. *Обедненное управление* — однозначно негативная модель, которая подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям.

В основе модели Терренса И. Дила и Аллана А. Кеннеди положена, как отмечают сами авторы, типология корпоративных культур, но не в качестве моделей, которые люди должны копировать, а для того, чтобы «менеджеры и руководители более творчески подходили к своему положению с точки зрения той деловой среды, с которой они сталкиваются» [Deal, Kennedy, 1982]. Данная типология опирается на скорость обратной связи и степень риска (рис. 8.6).

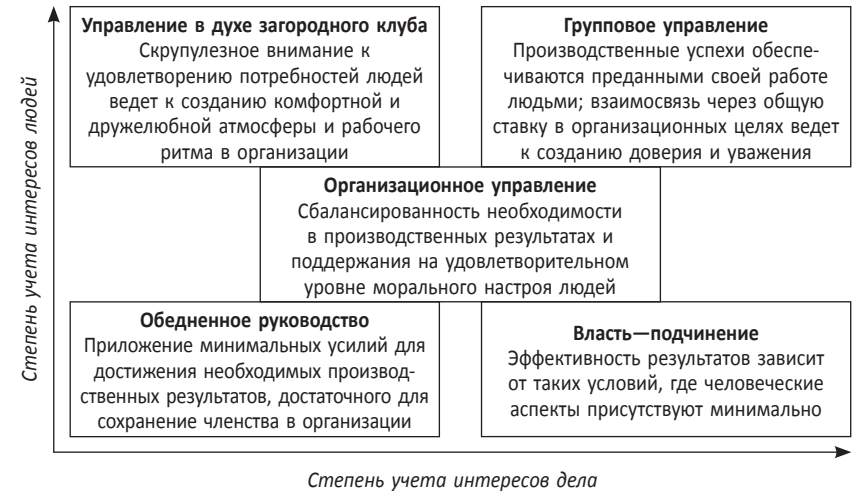


Рис. 8.5. Типология организационной культуры по модели Р. Блейка и Джейн С. Мултон



Рис. 8.6. Модель Терренса И. Дила и Аллана А. Кеннеди

1. *Культура высокого риска и быстрой обратной связи* формируется среди индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро, независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

2. *Культура низкого риска и быстрой обратной связи*. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента,

стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (этот тип культуры присущ организациям по сбыту, магазинам розничной торговли, компаниям по вычислительной технике, сфере высоких технологий, предприятиям массовой торговли потребительскими товарами, компаниям по страхованию жизни).

3. *Культура высокого риска и медленной обратной связи.* Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива — вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (это нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

4. *Культура низкого риска и медленной обратной связи.* Характерные черты этого типа культуры — небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, *как* они что-то делают, а не на том, *что* они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству в работе» (это сферы страхования, банковского дела, финансовых услуг, строительные общества, правительственные департаменты).

Р. Акофф в своей модели выделил два критерия: степень привлечения работников к установлению целей в группе/организации и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отсюда было выделено 4 типа организационной культуры.

1. *Корпоративный тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижения. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. *Консультативный тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая — к выбору средств для их достижения. Отношения «доктор—пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. *«Партизанский» тип культуры.* Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая — к выбору средств для их достижения. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. *Предпринимательский тип культуры.* Высокая степень привлечения работников к установлению целей и выбору средств для их достижения. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Модель Л. Нельсона (L. Nelson) и Ф. Бернса (F. Burns) не является строго рамочной, скорее рамочно-критериальной. Авторы выделяют 4 показателя, которые определяют тип компаний: «реагирующий», «отзывчивый», «активный» и «высокоэффективный». В качестве критериев, которые сопоставляются с типами компаний, выделяются: временные рамки, концентрация, планирование, модель изменения, управление, структура, перспективы, мотивация, развитие, коммуникация, руководство.

Сопоставляя критерии с типами компании, мы получаем характеристику типа организационной культуры компании.

Модель на основе типов управления была предложена Д. Коулом и модифицирована отечественными исследователями Т. Ю. Базаровым и П. В. Малиновским. В ее основе лежат типы управления, то есть характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. В результате выделяют «органическую организационную культуру», в основе которой лежат такие характеристики, как воля коллектива, авторитет, групповые интересы, «предпринимательскую» (максимальная прибыль, рынок), «бюрократическую» (механизм, правила, воля начальства) и «партиципативную» (демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства).

Модель организационной культуры Д. Дэнисона, доктора, профессора организационного развития в Международном Институте Развития Управления в Лозанне, Швейцария появилась в результате пятнадцати лет исследований. Дэнисон изучал корреляцию между определенными чертами организационной культуры и организационной эффективностью. Рассматриваемые в модели черты культуры: приспособляемость, миссия, последовательность и вовлеченность. Исходя из модели, организационную культуру можно представить в виде круга (рис. 8.7). Горизонтальный разрез делит организационные параметры на внутренний фокус (нижняя часть рисунка) и внешний фокус (верхняя часть рисунка). Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия — внешние. Вертикальный разрез проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной организацией (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность

имеют определяющее значение для организационной гибкости и изменений; напротив, согласованность и постоянство определяют способность организации к стабильности и управляемости.

Организации обладают системой норм и верований, которая поддерживает их способность получать, интерпретировать и переводить сигналы из окружающей среды во внутренние поведенческие изменения, увеличивающие организационные возможности для выживания, роста и развития.

Для характеристики приспособляемости анализируются три аспекта ее воздействия на эффективность организации: создание изменений (организация способна разрабатывать адаптивные способы соответствия изменяющимся потребностям, понимать окружающую деловую среду, быстро реагировать на текущие тенденции и предвидеть будущие изменения), ориентированность на клиента (организация понимает своих клиентов, быстро реагирует и предвидит их будущие потребности),

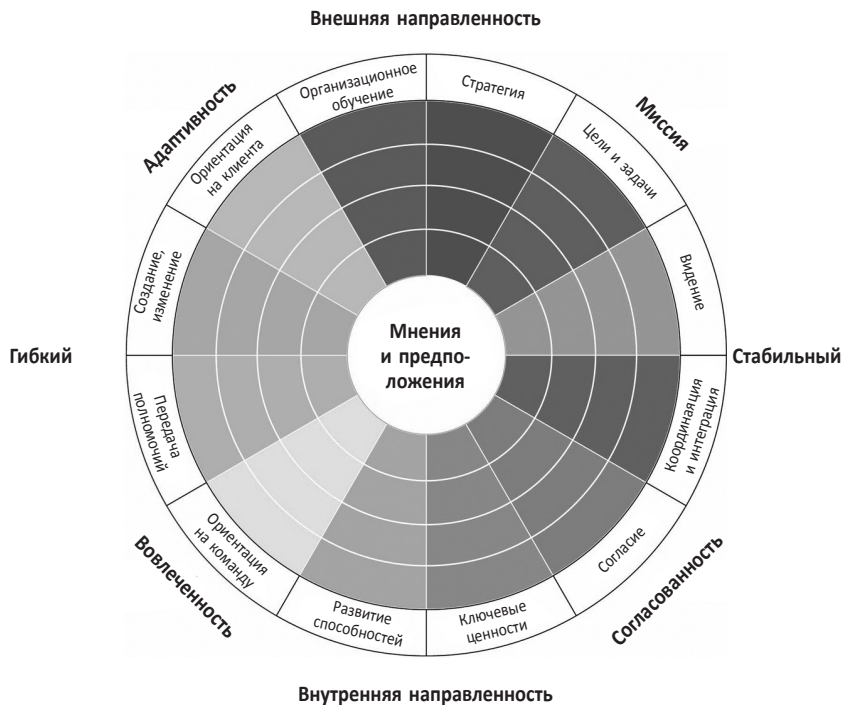


Рис. 8.7. Модель Д. Денисона

организационное обучение (организация получает, переводит и интерпретирует сигналы из окружающей среды в возможности для того, чтобы поощрить новшества, получить знания и развить способности сотрудников) и миссия (определение для организации долгосрочного направления движения).

Большой популярностью среди практиков пользуется модель социального психолога Ч. Хенди (Charles Handy), которую он опубликовал в 1972 году. Считается, что эта модель очень близка к реальности, поскольку в ней отражается существующая дилемма между интересами выживания организации и стремлением сотрудников к надежности своего положения и самовыражению. Ч. Хенди предложил модель, которая основывается на системе распределения власти, полномочий и ответственности. Автор говорил о том, что существует несколько видов сил, действующих в организациях, — это сила положения, сила распоряжения ресурсами, сила обладания знаниями и сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура: культура власти, культура роли, культура задачи и культура личности.

В основе не менее известной модели и типологии организационной культуры, которую разработали Ким Камерон (Kim S. Cameron) и Роберт Куинн (Robert E. Quinn), лежат организационно-функциональные параметры и особенности взаимодействия с внешней средой с учетом эффективности деятельности организации. Исследования К. Камерона и Р. Куинна выполнены на материале западных организаций. Однако при всем видимом спектре различий западных организаций и отечественных бросается в глаза и то, что делает их сходными. Как отмечают авторы, организации вынуждены подстраиваться под окружающую среду, причем изменение организаций должно соответствовать глубине и скорости ее изменений. Условия, в которых работают организации, требуют определенной ответной реакции, при отсутствии которой зачастую организация умирает.

На основе своей модели авторы предложили так называемый инструмент диагностики организационной культуры, который они назвали «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» (OCAI). Ее разработка изначально подкреплялась исследованием главных индикаторов эффективных организаций. В процессе исследования организации задавались ключевые вопросы.

1. Каковы главные критерии того, эффективна организация или нет?
2. Какие ключевые факторы определяют организационную эффективность?
3. Когда люди выносят суждение о признании организации эффективной, какие именно индикаторы они имеют в виду?

В результате были выделены два измерения: гибкость (стабильность), дискретность (целостность), динамизм (предсказуемость) и внутренняя (внешняя) ориентация, интеграция (дифференциация) и единство (соперничество).

Некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью, например, в таких фирмах, как «Microsoft» или «Nike», ни ассортимент продукции, ни организационная форма слишком долго не стоят на месте.

Другие организации рассматриваются как эффективные, если они стабильны, предсказуемы и механически целостны, например, большинство университетов, правительственные органы и конгломераты вроде «Boeing» характеризуются долговечностью и могущественной неизблемостью, как по структуре, так и по конечным результатам.

Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. То есть некоторые организации видятся эффективными, если они обладают характеристиками внутренней гармонии, например «IBM» и «Hewlett-Packard» традиционно осознаются путем их соответствия корпоративным догматам «Путь IBM» или «Путь HP». Суждение об эффективности других соответствует тому, насколько фокус их деятельности настроен на взаимодействие или конкуренцию вне их собственных границ, — например, «Toyota» и «Honda» известны стремлением «думать глобально, но действовать локально», то есть слывят обладателями подразделений, которые больше принимают атрибуты локального внешнего окружения, чем следуют централизованно предписанному подходу. Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности (рис. 8.8).

Основными индикаторами являются: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели и критерии успеха.

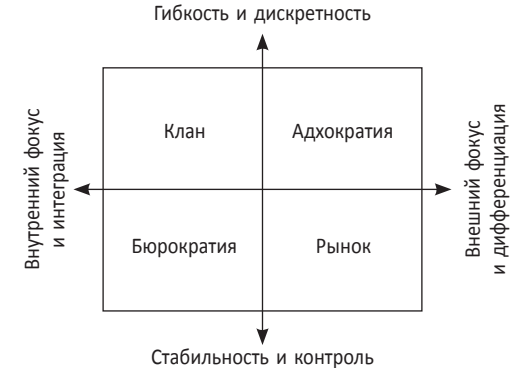


Рис. 8.8. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна

Модель организационной культуры по конкурирующим ценностям лидерства, эффективности и организационной теории представлена на рис. 8.9, профиль организационной культуры на основе 4 типов показан на рис. 8.10.

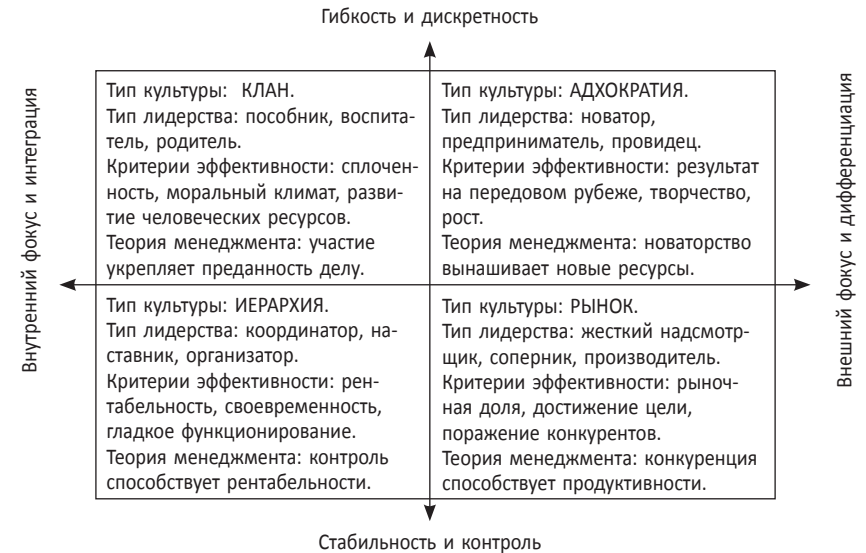


Рис. 8.9. Модель организационной культуры, построенная на основе конкурирующих ценностей лидерства, эффективности и организационной теории

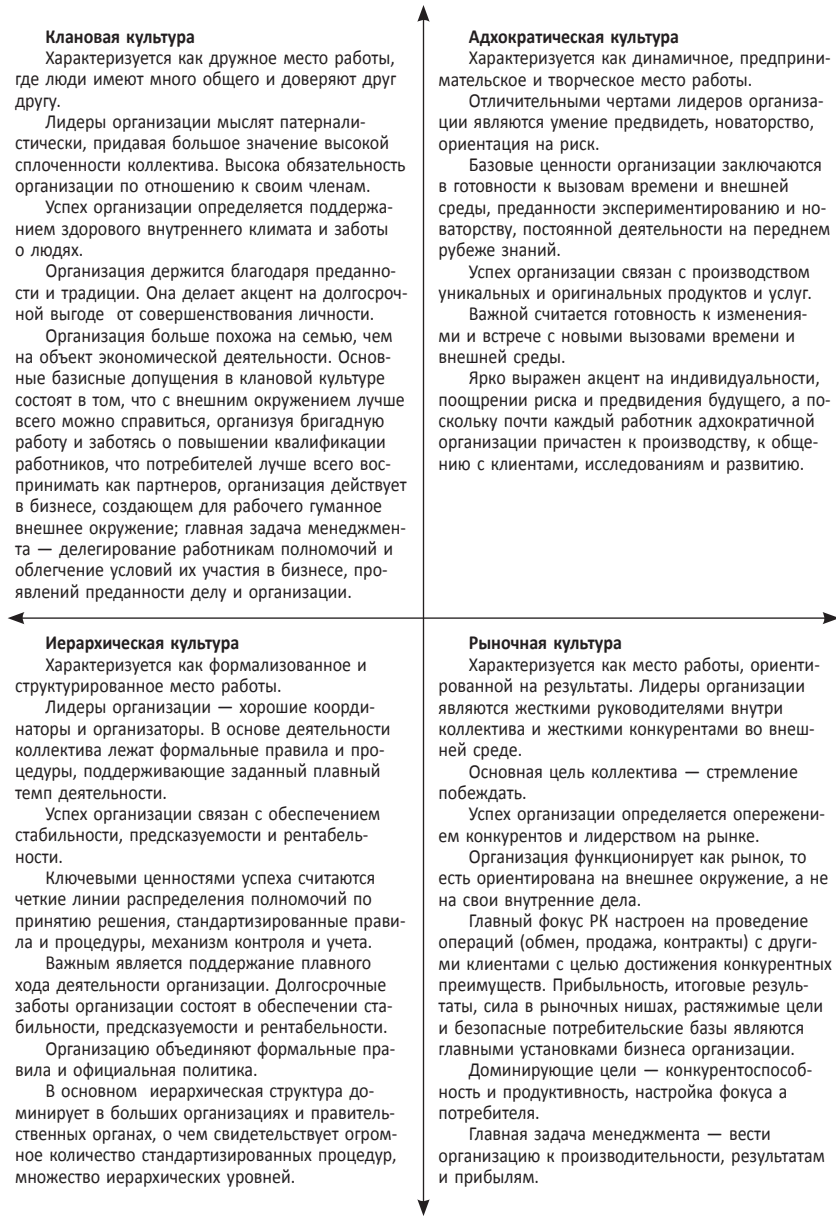


Рис. 8.10. Профиль организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн)

Использование рамочной конструкции помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы организационной культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла организаций и под воздействием на них окружающей среды. Кроме того, каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, систему вознаграждений, сущность объединяющих принципов, особенности лидерства и базисные ценности организации. Таким образом, для изменения культуры требуется сначала их идентифицировать, а затем трансформировать.

Таким образом, анализ моделей, компонентов и типов организационной культуры позволяет выделить три основных типа моделирования изучаемого феномена:

- 1) *моделирование характеристик организационной культуры по уровням* систематизирует и выстраивает определенную взаимосвязь и определенную иерархию компонентами;
- 2) *компонентное моделирование* предусматривает выделение компонентов организационной культуры, которые можно изучать и изменять, при этом они взаимосвязаны между собой как компоненты любой системы, но не выстроены по иерархии и часто являются самостоятельными критериями организационной культуры;
- 3) *рамочная модель* предусматривает описание организационной культуры по двум и более выделяемым характеристикам, встраиваемым в определенную «плоскость», в рамках которой, соотнося один компонент с другим, мы получаем определенный тип организационной культуры.

Практическая значимость идентификации различных моделей и типов организационных культур имеет две стороны:

- 1) знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события;
- 2) знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

При этом во всех моделях (хотя в данной главе приведены далеко не все существующие модели и типологии организационной культуры)

выделяются такие значимые критерии, как ценности, отношение и, как результат, поведение, действие, продукт, как со стороны организации, так и со стороны сотрудников и лидеров компании. Смысл организационной культуры в том, чтобы ценности, отношение и нормы поведения компании и сотрудника совпадали. В таком случае мы выходим на характеристику организационной культуры с точки зрения силы и слабости, соответствия и несоответствия, с выделением субкультуры и контркультуры организации.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ И ФАКТОРЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Понимание характеристик организационной культуры способствует оптимизации всех этапов профессиональной деятельности сотрудников в компании, а их рассмотрение в качестве характеристик организации позволяет проводить культурный анализ компании. В таком случае если организационную структуру называют «скелетом» организации, то организационная культура можно назвать «душой». П. Вейл писал: «Организационная культура — уникальная общая психология организации».

Если организационная культура рассматривается нами как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия и совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития, то мы можем выделить ее источники.

Считается, что «источниками» формирования организационной культуры выступают:

- 1) система личных ценностей и индивидуально-своеобразных способов их реализации;
- 2) способы, формы и структура организации деятельности, которые объективно воплощают некоторые ценности, в том числе и личные ценности руководителей предприятия;
- 3) представления об оптимальной и допустимой модели поведения сотрудника в коллективе, которые отражают систему стихийно сложившихся внутригрупповых ценностей.

Если рассматривать процесс формирования и развития организационной культуры с позиций группы, то, согласно модели Эдгара Шейна, организационная культура будет формироваться в результате

совместного преодоления работниками трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции. Данный подход несколько сужает понимание культуры организации, но при этом дает возможность ее анализа и формирования.

Механизм формирования организационной культуры в таком случае заключается во взаимном воздействии ее источников. Взаимопересекаясь, они ограничивают область возможных на данном предприятии способов реализации личных ценностей и тем самым определяют их доминирующее в коллективе содержание и иерархию. Иерархическая система выделенных таким образом ценностей порождает наиболее адекватную уже именно ей совокупность способов их реализации, которые, воплощаясь в способах деятельности, формируют внутригрупповые нормы и модели поведения.

**Итак, организационная культура формируется в процессе преодоления совместно работающими людьми трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.**

**К трудностям внешней адаптации относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, выстраивание отношений с властями, победа над конкурентами и прочее. Преодолевая трудности внешней адаптации, организации учатся выживать. Результатом становятся согласованные представления о миссии и стратегии организации; целях, отражающих миссию организации; средствах достижения целей; критериях оценки результатов деятельности; стратегии корректировки направлений развития, если цели по разным причинам недостижимы.**

К задачам, с которыми сталкивается любая организация в области внутренней интеграции, можно отнести распределение власти, делегирование полномочий и ответственности, преодоление конфликтов, «притирку» стилей деятельности, поведения, коммуникации и прочее. Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единые коллективы, организации приобретают знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех язык общения и концептуальные категории; критерии членства в организации и ее группах (критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»); критерии и правила распределения власти и статуса; правила неформальных отношений внутри организации; критерии распределения поощрений и наказаний; внутренняя идеология.



Существует точка зрения, что организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

- 1) «толщина» организационной культуры — относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культур;
- 2) «разделяемость взглядов» — показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций, абсолютно принимаемых всеми членами организации;
- 3) «широта» организационной культуры — величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
- 4) конфликт организационных культур — ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три). При этом следует учитывать, что конфликт организационных культур может иметь не только негативный, но и позитивный смысл в зависимости от стратегии предприятия. Для нормально функционирующего предприятия, то есть финансово устойчивого, имеющего необходимый рынок сбыта, конфликт организационных культур становится необходимым фактором развития, расширения;
- 5) «сила» организационной культуры — степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала (слабую организационную культуру можно распознать на основании таких признаков, как отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как можно достичь успеха в определенном деле; распространении беспомощности, поиске спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствии согласия между отдельными частями организации).

По определению, данному Т. Дилом и А. Кеннеди [Deal, Kennedy, 1988]:

*Сильными культурами* считаются обладающие следующими элементами:

- сильная, объединяющая организационная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим и в которого верят;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание уделяется людям и производительности;

- особое внимание уделяется клиентам и сервису;
- в организации заметно особое чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Признаками *слабых культур* считаются следующие:

- «герои» организации деструктивны;
  - ритуалы повседневной жизни неорганизованны;
  - нет ясных ценностей и убеждений;
  - краткосрочная, обращенная на себя (внутрь) стратегия;
  - проблемы межличностного характера, «битвы» между отдельными группировками, отсутствие команды и чувства сопричастности. Характеристики, отличающие *сильные культуры*:
  - установка «всегда действовать» (даже когда не хватает фактов), не сдаваться;
  - никогда не терять из виду клиента;
  - автономность и предпринимательский дух (успешные фирмы организуются в менее крупные подразделения, мотивированные на риск, творчество, новаторство);
  - производительность через людей (культура строится вокруг приверженности, уважения, достоинства, веры в людей, все это и ведет к производительности);
  - активный менеджмент, при котором менеджеры не сидят за дверями своих кабинетов, а всегда на виду, готовые к действию;
  - установка «не отрывайтесь от главного дела», то есть не увлекайтесь диверсификацией;
  - выбор простых форм (слишком большое количество администраторов и раздутые штаты приводят к неэффективности);
  - сочетание гибкой и жесткой организации (жесткая организация вокруг ключевых ценностей в сочетании с гибкостью структур).
- Таким образом, создание эффективной организационной культуры возможно тогда, когда:
- существует четкое видение направления движения организации;
  - высшее руководство активно привержено новым ценностям и осознает необходимость перемен;
  - руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в организационной культуре перемены;

- культурные перемены поддерживаются всеми существующими системами в организации;
- создается команда единомышленников.

Кроме того, анализ организационной культуры предполагает, во-первых, ее идентификацию, во-вторых — определение ее влияния на организационные составляющие. Критерии характеристики культуры как положительной и отрицательной складываются из нескольких составляющих (на основании классификации, предложенной С. Г. Абрамовой и И. А. Костенчук).

1. Степень взаимoadекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации. По этому основанию культуры можно подразделить на «стабильные» (высокая степень адекватности) и «нестабильные» (низкая степень адекватности). Стабильная организационная культура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная организационная культура — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

2. Степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей. Выделяются «интегративная» (высокая степень соответствия) и «дизинтегративная» (низкая степень соответствия). Интегративная характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью. Дизинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

3. Содержание доминирующих в организации ценностей. По этому основанию организационная культура может быть подразделена на «лично-ориентированную» и «функционально-ориентированную». Лично-ориентированная — фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Функционально-ориентированная — ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно определенных моделей поведения.

В зависимости от характера влияния организационной культуры на общую результативность деятельности предприятия мы выделяем «позитивную» и «негативную» организационную культуру.

*Позитивная организационная культура* фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности

саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа.

*Негативная* — отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Мы допустили, что характер организационной культуры проявляется через систему отношений работников:

- 1) к своей профессионально-трудовой деятельности;
- 2) к предприятию как к объективному условию осуществления профессионально-трудовой деятельности и реализации своего отношения к ней;
- 3) к другим работникам: функциональные и межличностные отношения сотрудников как субъективное условие реализации своего отношения к деятельности и предприятию.

Специфика организационной культуры как формы существования заключается в том, что, отражая реальную ситуацию, она особо акцентирует тенденции ее изменения. Механизмы влияния организационной культуры на деятельность предприятия заключаются в том, что работники прогнозируют развитие ситуации, на основе чего оценивают и выстраивают модели своего поведения. Реализуя их в деятельности, они усиливают те или иные тенденции и создают, таким образом, адекватные им ситуации.

Содержание организационной культуры определяется степенью личностной значимости профессионально-трудовой деятельности для большинства сотрудников.

Личностно значимой является деятельность, посредством которой работник:

- 1) реализует и развивает свои актуальные и потенциальные способности, важные лично для него, исходя из общего контекста его индивидуальной жизнедеятельности;
- 2) реализует субъектное (то есть рефлексивное и практически преобразующее) отношение к действительности, отражающее специфически человеческий способ жизнедеятельности.

Позитивная культура характеризуется следующими компонентами:

- 1) восприятие сотрудником себя как субъекта, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития;
- 2) осознанное принятие личной ответственности за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности

порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям фиктивно-трудовой активности;

- 3) ориентация сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов осуществления своей деятельности. Реализация такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом;
- 4) позитивная оценка влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие;
- 5) ощущение взаимоадекватности личных и коллективных критериев собственной ценности. Успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и для уважения со стороны коллег. Повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе.

Позитивная организационная культура ассимилирует положительные мифы, отражающие реальное положение дел, а не основанные на манипулятивно-психологической пропаганде, «разоблачение» которых существенно ухудшает отношение работников к организации. Мифы позитивной организационной культуры, отражая тенденции развития сферы ценностей организации, ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей поведения, практическая реализация которых стимулирует эффективность деятельности предприятия.

Исследования «отрицательных» культур, проведенные в 2008–2009 годы, выявили, что в этих фирмах преобладают следующие отношения: равнодушие, обезличивание проблем, слепое подчинение, консерватизм, изоляционизм, антипатия. Результаты исследования подтвердили мнение специалистов в области управления человеческими ресурсами, что в компаниях с «негативной» культурой отмечается ряд проблем: наличие слухов и сплетен, подрывающих авторитет предприятия у его работников, общественности и партнеров; недоверие руководителям всех уровней; высокая текучесть кадров; «умственная» текучесть кадров, то есть работники присутствуют физически, но интеллектуально и эмоционально «отсутствуют», работают в течение дня

несколько часов, выполняют лишь самое необходимое, работают недостаточно качественно, искусственно растягивают время выполнения задания, а остальное время уходит на перекуры, чаепитие, производственные разговоры.

Интересными для анализа организационной культуры могут быть результаты исследований голландского ученого Г. Хофштеда, в ходе которых было опрошено более 160 000 менеджеров и сотрудников организаций более чем в 60 странах мира. Респондентов опрашивали об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях.

Анализируя результаты исследований, Г. Хофштед (Geert Hofstede) выявил значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола работника. Суммируя наиболее важные различия, Герт Хофштед выделил следующие основные аспекты, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- индивидуализм — коллективизм;
- дистанция власти;
- стремление к избеганию неопределенности.

*Индивидуализм* имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, семье и родственниках.

*Коллективизм* характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей ее членов, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Преобладание индивидуалистической культуры в организации характерно невмешательством сотрудников в личную жизнь друг друга; сотрудники считают, что должны надеяться только на себя и отстаивать только свои интересы, проявляют индивидуальную инициативу; социальные связи дистанционны; продвижение по службе происходит только на основе компетенции; руководство использует новые идеи и методы для стимулирования активности индивидов и групп. При коллективистской культуре организации сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, ожидают, что предприятие будет защищать их интересы, сохраняют чувство долга и лояльность перед руководством; продвижение по службе происходит исключительно внутри организации в соответствии со стажем; характерна сплоченность социальных связей.

«Дистанция власти» измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.

Культура с высоким уровнем дистанции власти характерна низкой частотой выражения подчиненными своего несогласия, директивным стилем управления; подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей иного, чем они сами типа, «белые воротнички» обладают более высоким статусом; высшее руководство недоступно; приказы не обсуждаются: сила предшествует праву; централизация управления многоуровневая; дифференциация уровня заработной платы большая.

Напротив, культура с низким уровнем дистанции власти имеет демократический стиль управления; подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они, высшее руководство доступно; право первенствует по отношению к силе; децентрализованная структура управления.

*Стремление к избеганию неопределенности* измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и стараются их избегать.

Для снижения неопределенности сотрудники организации создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины.

Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью и относительной толерантностью (терпимостью).

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность; с низким уровнем — концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

«Мужественность» — «женственность». Мужественность — это степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей; при этом не придается особого значения заботе о людях. Женственность — это степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни. Гирт Хофшted считает, что измерение «мужественности — женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

Таким образом, как объект изучения и управления организационная культура:

- социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники организации;
- регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношение между сослуживцами;
- создается людьми, то есть она является результатами человеческих действий, мыслей, желаний;
- осознанно или неосознанно воспринимается всеми сотрудниками;
- наполнена традициями, так как проходит определенный исторический процесс развития;
- познаваема;
- способна изменяться;
- осознаваема и неосознаваема;
- непостижима с помощью какого-либо одного подхода, поскольку многогранна и, в зависимости от применяемого метода исследования, может раскрываться по-разному;
- есть результат и процесс, находится в постоянном развитии.

Анализируя понятие организационной культуры, мы определили многоэлементность как одну из ее характеристик. Она состоит из многих элементов, например: критерии принятия на работу, продвижение и увольнение работников; критерии определения вознаграждений и статусов; реакция руководства на критические ситуации в корпорации; тренинговая политика, возможности для обучения и личностного и профессионального развития. При этом организационная культура, как и сама организация, всегда структурирована. Организационная культура предполагает наличие в организации общих ценностей, убеждений, норм, ожиданий. Именно они связывают людей и организацию в единую систему. Организационная культура дает людям возможность отождествлять

себя с организацией, воспитывает чувство приверженности, ответственности за все происходящее, осознание важности коммуникаций, создает основу для стабильности, контроля и единого направления.

Перед каждой организацией стоит задача соответствия стратегии развития и существующей организационной культурой. В противном случае возникает серьезная проблема как в достижении поставленных целей, так и в морально-психологическом климате в коллективе организации. Собственно говоря, организационная культура — это атмосфера, в которой мы пребываем, которая нас окружает, это все, с кем или с чем мы имеем дело на работе.

В результате анализа организационной культуры могут быть выявлены следующие, стратегически важные критические ситуации, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному и морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает индивидуальный подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместимости стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- **система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию;**
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

М. Магура выделяет основные этапы изменения организационной культуры:

- 1) выработка миссии и стратегии;
- 2) изучение сложившейся организационной культуры.

На втором этапе применяются:

- интервью;
- косвенные методы;
- анкетирование;

- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления.

Использование рамочной конструкции К. Камерона и Р. Куинна помогает диагностировать и изменять на ранней стадии основы организационной культуры, которые развиваются на протяжении жизненного цикла организаций и под воздействием на них окружающей среды. Кроме того, каркас является удобным средством для установления в первом приближении направления изменения этих основ. Каждый профиль организационной культуры отражает ее основополагающие элементы, включая стиль менеджмента, стратегические планы, нравственный климат, систему вознаграждений, сущность объединяющих принципов, особенности лидерства и базисные ценности организации. Таким образом, для изменения культуры требуется сначала их идентифицировать, а затем изменить.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Эдгар Шейн выделяет 5 первичных и 5 вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры [Schein, 1985]. В соответствии с его концепцией к первичным факторам относятся:

- 1) *точки концентрации внимания высшего руководства.* Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации;
- 2) *реакция руководства на критические ситуации,* возникающие в организации, когда сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. То, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации;
- 3) *отношение к работе и стиль поведения руководителей.* В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно

подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации;

4) *критериальная база поощрения сотрудников.* На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав, за что они получают вознаграждение или наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру;

5) *критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.* Как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу, продвижении и увольнении сотрудников, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации и, следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов, в соответствии с концепцией Э. Шейна, входят следующие факторы:

1) *структура организации:* в зависимости от того, как сконструирована организация, как распределены задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства и насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников;

2) *система передачи информации и организационные процедуры:* в организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди взаимодействуют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с заданной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов;

3) *внешний и внутренний дизайн и оформление помещения:* дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации

определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и в конечном счете о ценностных ориентирах, присущих организации;

4) *мифы и истории о важных для организации событиях и лицах:* бытующие в организации легенды и рассказы о том, как она создавалась, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме;

5) *формализованные положения о философии и смысле существования организации:* положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти данных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому, как считает О. Виханский, на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Если рассматривать организационную культуру как саму сущность организации, то на первый план выступает такое понятие, встречающееся в работе Э. Шейна, как «культурное поле компании».

*Культурное поле компании — часть социального пространства общества, расположенная в рамках данной компании, являющаяся программой трудовой жизнедеятельности ее персонала, а также сферой преобразования и развития человеческих ресурсов организации на основе общих идей и представлений.*

Социально-экономический и духовный характер данных идей и представлений определяет суть культурного поля как социально-экономической и духовной среды компаний. По отношению к попавшим в него индивидам культурное поле имеет силовой характер. Через механизм социализации оно навязывает им свои ценности, нормы и язык. Их незнание или неспособность им следовать ведут к социальному исключению и формированию границы культурного поля. Однако понимание границы как черты, отделяющей «своих» от «чужих», «нас» от «них», было бы упрощенным, поскольку культура является весьма сложным и многофункциональным явлением, изучаемым в различных плоскостях и аспектах. На каждом из уровней следует выделять свою границу данного явления. В основе культурного поля компании находятся категории, выделенные нами из определения организационной культуры: ценности — отношения — поведение, действие.

Для построения и анализа культурных полей условно выделим 4 сектора:

- 1) лояльность (критерий отношения);
- 2) социальный микроклимат;
- 3) обучение и коммуникации;
- 4) мотивированность;

Именно показатель удовлетворенности сотрудников различными сторонами оргкультуры компании в синергетическом виде демонстрирует соответствие культуры требованиям руководства и сфере бизнеса компании. А изучение удовлетворенности по секторам позволяет выявить сильные и слабые стороны культуры, определить направления ее совершенствования для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в компании.

Взаимосвязь удовлетворенности и лояльности с эффективностью компании подтверждается в практике.

В ходе многочисленных эконометрических исследований Д. Дэнисоном были изучены определенные индикаторы функционирования предприятия: ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций), ROS (отдача от продаж), развитие продукта, доля рынка, качество продукта, инновационность и удовлетворенность работников.

Он обнаружил, что почти все корреляции между чертами организационной культуры и различными измерителями организационной эффективности были значимы. Все четыре поля организационной культуры положительно связаны с ROI, но в разной степени связаны с другими измерителями эффективности. Миссия и последовательность (стабильность) в большей степени влияют на финансовые показатели, такие как ROA, ROI и ROS. Когда значения индексов миссии и последовательности попадают между третьим и четвертым квартилями (выше 75%), то это обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации.

Последовательность и вовлеченность (внутренний фокус) связаны с качеством, удовлетворенностью работников и отдачей от инвестиций. Значения индексов данных параметров, превышающие 75%, означают высокий уровень качества продукта, меньший процент брака и переделывания, правильное распределение ресурсов и более высокий уровень удовлетворенности работников. Вовлеченность и приспособляемость (гибкость) оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Если значения индексов данных параметров выше 75%, это означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания и потребности как клиентов, так и собственных наемных рабочих. Приспособляемость и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост продаж и долю рынка. Индексы данных параметров выше 75%, говорят о большой вероятности постоянного роста продаж и доли рынка организации. Хотя регрессионные характеристики показывают, что все четыре черты организационной культуры оказывают положительное воздействие на деятельность организации, на первый взгляд некоторые из них могут противоречить друг другу. Например, культуры с высокой степенью согласованности могут стать настолько «врожденными», что их станет трудно изменить. Напротив, высокоадаптивные культуры могут испытывать сложности в достижении высоких профессиональных результатов и обретении общего видения цели организации, что легко достигается в сильно интегрированных, согласованных культурах. Аналогичным образом миссия и вовлеченность могут войти в противоречие друг с другом. Значение и направление, установленные миссией организации, могут ограничивать вовлеченность в общее дело некоторых членов организации. Как обнаружилось во многих исследованных организациях, простое декларирование новой миссии фирмы не обязательно влечет за собой поддержку и приверженность всех членов организации.

Точно так же высокая вовлеченность сотрудников в производственный процесс не всегда означает четкое понимание ими цели организации и направления ее движения.

Анализ взаимосвязи компонентов культурного поля компании на российских предприятиях (2007–2009 годы) показал, что все четыре сектора взаимосвязаны. При этом интересными, на наш взгляд, получились связи удовлетворенности культурными ожиданиями (под которыми мы понимали различия в оценках реальной и предпочитаемой организационной культуры сотрудниками) и уровня лояльности сотрудников: чем выше различия в оценках реальной и предпочитаемой культуры, тем ниже уровень лояльности сотрудников (результаты исследований 160 российских предприятий). Кроме того, обнаружена положительная связь оценки возможности реализации мотивов сотрудниками в компании (мотивационные ожидания) и оценки культурных ожиданий. Были выявлены связи культурных ожиданий и оценки успешности организации (правда, пока на небольшой выборке, 12 предприятий): чем меньше различия в оценках реальной и предпочитаемой организационной культуры, тем выше сотрудники оценивают успешность компании, особенно по показателям «финансовые вложения в развитие и профессиональное обучение персонала организации» и «результативность управления».

Взгляд на организацию как на социально конституированную реальность, как на место конструирования значений и культурное окружение, позволяет рассматривать организационную культуру не как предмет организационного анализа, а как собственно аналитический ресурс, средство понимания организационной среды. Это дает больше возможности для управления организационной культурой и организацией в целом.

Организационная культура присутствует во всех сферах деятельности человека в организации, и ее функции реализованы во всех функциональных блоках системы управления фирмой (рис. 8.11).

Организационная культура, воздействуя на каждый функциональный блок системы управления, отражает идеологию управления данной организацией. Так, система управления персоналом, одна из наиболее близких к организационной культуре, подразумевает управление трудовыми процессами и трудовыми ресурсами; система связей с общественностью — управление связями с внешней средой. Организационная культура создает фундамент процесса управления — его идеологию.

Следует отметить влияние организационной культуры на трудовой потенциал. Управление организацией осуществляется людьми, причем как субъектом, так и объектом управления является в конечном итоге



Рис. 8.11. Взаимодействие организационной культуры и общей системы управления организацией

человек. Можно говорить об управлении производством, качеством, затратами, но в результате мы все равно приходим к конкретному человеку, который работает на станке, и от его квалификации, понимания, отношения к работе зависит результат управления.

Важно также, что культура — категория чисто человеческая; организационная культура формируется в сознании человека — работника фирмы, он является ее носителем и распространителем. Поэтому воздействие организационной культуры непосредственно направлено на человека, а через него уже на производственный процесс, качество продукции и далее. Человек для организации — это трудовой ресурс, причем обладающий высоким потенциалом развития (за счет переобучения, повышения квалификации, ротации), в сравнении с оборудованием или технологией, постоянное обновление которых невозможно. В современных условиях быстрого научно-технического прогресса и кризисных явлений возможность для фирмы развиваться, используя внутренний потенциал, — один из важнейших факторов успешной конкуренции.



Очевидно, что одним из основных элементов внутреннего потенциала любой фирмы является ее трудовой потенциал.

Главной целью организационной культуры является обеспечение самоорганизации социально-экономической системы посредством персонала.

Достижение главной цели организационной культуры возможно через повышение трудового потенциала организации. Б. М. Генкин в трудовой потенциал включает следующие компоненты: здоровье, нравственность, умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени, а также профессиональную культуру.

Вектор трудового потенциала в каждый период времени зависит от уровня компетенции: растет компетенция, растет и трудовой потенциал. В то же время трудовой потенциал все-таки имеет предельное значение — максимум, который может дать каждый работник, определяемый его способностями, характером, возрастом и прочими факторами. Чем выше уровень компетенции, тем выше будет значение трудового потенциала.

Исходя из анализа понятия «организационная культура», мы определили, что характеристики организационной культуры, ее принципы и задачи тесно связаны с такими понятиями, как цели корпорации (организации) и имидж компании (рис. 8.12).

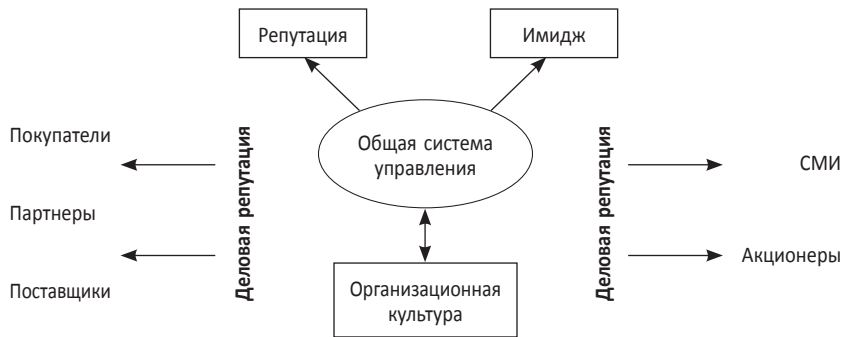


Рис. 8.12. Взаимосвязь организационной культуры и общей системы управления

Определение целей организации — должна ли она действовать ради получения максимальной прибыли или «служить потребителям»

и сохранять принцип клиентоориентированности — представляет собой очень важный вопрос, от которого напрямую зависят политика и стратегия развития организации.

Ориентация на клиента — это ориентация на долгосрочные отношения, длительность развития, понимание того, что «мы пришли в бизнес всерьез и надолго».

Соответственно и работники корпорации (организации) воспринимают трудовые отношения с ней как долгосрочные, по-иному воспринимают ее базовые ценности и с гордостью оценивают свою принадлежность к данной организации.

С точки зрения клиентов, одним из основных параметров оценки организации становится ее имидж в деловой среде. Имидж — это фактор доверия клиентов к ее фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а соответственно от этого напрямую зависит упадок или процветание компании. Нужно помнить о том, что имидж — это понятие динамичное и зависит напрямую от поведения сотрудников компании. В украинском бизнесе, например, достаточно часто даже сейчас используется модель поведения, при которой компания декларирует клиентоориентированный подход к бизнесу, но поведение ее сотрудников и принципы ведения бизнеса целиком ориентированы скорее на обратное. Все чаще к представителям среднего бизнеса приходит понимание того, что декларирование каких-то принципов, не подкрепленное их фактами и манерами поведения, наносит непоправимый урон имиджу компании.

Если какие-либо чувства или убеждения в отношении компании (ее имиджа) соответствуют представлениям человека о корпоративном поведении, тогда в его сознании формируется хорошая репутация этой компании. Таким образом, хорошая репутация отражает тесное соответствие между имиджем компании и собственной системой ценностей человека.

Составляющие репутации, выделенные в литературе:

1. Наличие сильной организационной культуры.
2. Высокий авторитет первого лица и топ-менеджера компании.
3. Известность компании на рынке как комбинация финансовых возможностей и длительного лидерства по качеству выпускаемой продукции.
4. Инновационность стратегии.
5. Присутствие не только на внутренних, но и на международных рынках.
6. Социальная ответственность.
7. Порядочность.

## 8. Законопослушность.

Мотивирующие факторы культуры:

1. Принадлежность к сильной культуре рождает гордость.
2. Популярность, авторитет компании воспринимаются как личные.
3. Сплоченность коллектива помогает успешно трудиться.
4. Миссия компании помогает осмыслить личные цели трудовой

деятельности.

5. В сопоставлении с корпоративными ценностями осознаются и анализируются личностные ценности работника.

6. Приобретаются навыки общения и коммуникации.

7. Гарантируется безопасность трудовой деятельности.

8. Реализуются мотивы творческой инновационной деятельности.

9. Осуществляется профессиональный и карьерный рост.

Подведем итоги: такой феномен, как культура организации, требует осознания и принятия определенной позиции по целому ряду проблем. Первой проблемой в области организационной культуры следует считать проблему содержания, которое вкладывается в это понятие, поскольку вряд ли существует иное понятие с таким огромным количеством смысловых оттенков. С позиции методологической точности научно-философское толкование данного понятия отличается сложностью и многообразием теоретических подходов. Данное обстоятельство объясняется тем фактом, что существуют различные мировоззренческие и методологические позиции исследователей феномена культуры.

При исследовании понятия организационной культуры следует иметь в виду, что чаще всего под ним подразумевают культуру организаций как неких объектов, систем. Однако, изучив организационную культуру не только с позиций управления персоналом или организационного поведения, но и общей теории систем и организации, становится ясно, что сущность понятия «организационная культура» на данном уровне исследования — уровне организационной науки — это культура организации социально-экономической системы.

Следовательно, существует два уровня исследования организационной культуры: уровень культуры организаций, где культура выступает как объект, и уровень культуры организации систем, где культура представляет собой процесс. Причем из-за незнания о наличии этих двух уровней исследования происходит путаница в понимании сущности организационной культуры. Структурными составляющими организационной культуры являются: ценности организации, знания организации, внутренние и внешние коммуникации и связи, культура

трудового, производственного и других материальных процессов. Если культура организаций — это набор рассмотренных выше структурных составляющих, то культура организации — это идеология управления социально-экономической системой.

Мы затронули уровень культуры организации, обозначая его как «организационная культура». Ключевым понятием для определения организационной культуры является человеческая среда. Культура является продуктом взаимодействия:

- фирмы — как формальной организации, имеющей в качестве целевой функции максимизацию дохода;
- отдельных индивидов, участников организации, обладающих целым спектром индивидуальных интересов и потребностей;
- коллектива в целом и отдельных социальных групп, сформировавшихся в пределах организации;
- внешней среды организации, предъявляющей свои требования к способам жизнедеятельности.

Все перечисленные интересы, существующие в организации, проходят через призму человеческой среды и формируют феномен организационной культуры.

Свойства организационной культуры базируются на следующих принципах:

- всеобщность организационной культуры, которая выражается в том, что она охватывает все виды действий, существующих в организации. Всеобщность и неопределенность организационной культуры позволяют отождествлять ее с понятием «организационный климат»; неформальность организационной культуры определяется тем, что ее функционирование практически не связано с официально установленными в приказном порядке правилами жизни организации. Неформальность является причиной того, что параметры и результаты воздействия культуры невозможно измерить при помощи количественных показателей;
- устойчивость, связана с традиционностью ее норм и институтов. Становление любой культуры организации требует длительных усилий со стороны управляющих и предпринимателей.

Если культура — это нечто присущее организации, то она является продуктом разделяемых членами организации понятий, сформировавшихся в процессе социальных и индустриальных взаимодействий. В этом случае культура создается и изменяется ее носителями непрерывно и произвольно.

Влияние на внутреннюю культуру выражается также в манере общения сотрудников между собой, форме одежды и провозглашаемых ценностях.

Организационная культура — это индивидуальный для каждой организации набор действий и ценностей сформированный коллективом и индивидуумом в процессе работы, передаваемый через символические средства духовного и материального общения.

Помимо ценностей, на культуру организации влияют факторы внешней среды. Это можно объяснить тем, что приносимые извне ценности и установки не являются очевидными и заметными, они приобретены в процессе работы в других организациях и могут незаметно повлиять на культуру данной организации.

Организационная культура проявляется на внешнем и внутреннем уровнях. Внешний уровень представляет собой четко выраженные, наблюдаемые факторы и действия. Внутренний уровень является неявным и скрытым, трудно поддающимся определению. К первому уровню относятся артефакты, модели поведения, одежда, язык, официально действующие в организации законы. Второй уровень включает в себя внутренний мир людей: их идеи, представления, ценности и убеждения. Эти два уровня легко проследить, но практически невозможно разделить, так как они отражают и дополняют друг друга.

## Литература

1. *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда. Изд. 2. М., 1972.
2. *Гастев А. К.* Социальные установки // У истоков НОТ: забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л., 1990.
3. *Гердер И. Г.* Идеи философии истории человечества // <http://marsexx.narod.ru/lit/gerder.html>.
4. *Грошев И. В.* Организационная культура. М.: Юнити-Дана, 2004.
5. *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2008.
6. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001.
7. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
8. *Капитонов Э. А., Капитонов А. Э.* Корпоративная культура и PR. М.; Ростов-н/Д: МарТ, 2003.
9. *Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О.* Организационное поведение: Учебник. М.: Инфра-М, 2000.

10. *Катков В.* Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. 2000. № 2.
11. *Кравченко А. И.* Классики социологии менеджмента. Ф. Тейлор. А. Гастев. КТО ОНИ? СПбГУ: Изд-во СПбГУ, 1998.
12. *Кроль Л.* Управленческая культура организации. М.: Класс НФ, 2004.
13. *Кузьмин А. И., Осипова Е.* Организационная культура // Образование и бизнес. 2000. № 14.
14. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 1992.
15. *Мясоедов С. П.* Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур: Учебное пособие. М.: Дело, 2003.
16. *Панцуркина Т. К.* Организационная культура // ЭКО. 1998. № 10.
17. *Погребняк В. А.* Культура организации как объект регулярного управления // Вопросы управления предприятием. 2005. № 1(13). С. 59.
18. *Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
19. *Тайлор Э.* Первобытная культура // <http://www.fozet.com>.
20. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства. СПб.: Питер, 2000.
21. *Томилов В.* Формирование организационной культуры экономических систем // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 1.
22. *Цицерон М. Т.* Тускуланские беседы // <http://ancientrome.ru>
23. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
24. *Шермерорн Дж., Осборн Р., Хант Дж.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2008.
25. *Шольц Л. В.* Организационная культура: между иллюзией и реальностью // Проблемы теории и практики управления. 1995. № 3.
26. *Шпенглер О.* Закат Европы // <http://anthropology.ru>.
27. *Элвессон М.* Организационная культура / Пер. с англ. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005.
28. *Annelies E. M. van Vianen, Agneta H. Fischer.* Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2002. 75, 315–337.
29. *Carney M.* Understanding organizational culture: the key to successful middle manager strategic involvement in health care delivery? // Journal of Nursing Management. 2006. N 14. P. 23–33.

30. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures, the Rites and Rituals of Corporate Life. 1988.
31. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. London: Allen&Unwin, 1974.
32. Geertz C. The Interpretation Of Cultures (Basic Books Classics). N. Y.: Basic, 1973.
33. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. 1982.
34. Handy Ch. Understanding organizations. 3-ed. London: Pendlin Books, 1986.
35. Jaques E. The changing culture of a factory. N. Y.: Dryden Press, 1952.
37. Kane-Urrabazo C. Management's role in shaping organizational culture // Journal of Nursing Management. 2006. N. 14. P. 188–19.
38. Lawson, Robert B. Ventriss, Curtis L. Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning // Psychological Record. Spring, 1992. Vol. 42. Issue 2. P. 205.
39. Margrethe H. Olson. New Information Technoiogy and Organizational Culture — MiS Quarteriy/Special issue. 1982.
40. Michelle L. Kaarst-Brown, Scott Nicholson, Gisela M. von Dran, and Jeffrey M. Stanton. (СКОЛЬКО ТУТ АВТОРОВ? СОКРАТИТЕ ПОЖАЛУЙСТА ДО ФАМИЛИЙ И ИНИЦИАЛОВ) Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. — Adapted from Organizational Culture and Leadership (p.14), by E. H. Schein, ЧТО ЭТО? 1985
41. Michon C., Stern P. La dynamisation sociale. Paris: Ed. d'organisation, 1985.
42. Mills A. J. Studying the Gendering of Organizational Culture Over Time: Concerns, Issues and Strategies // Gender, Work and Organization. Vol. 9. N. 3. June, 2002.
43. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills, C. A.: Sage, 1986.
44. Ouchi W. Theory "Z": How American business can meet the Japanese challenge. — Reading, MA ЧТО ЭТО?: Addison-Wesley, 1981.
45. Pacanowski M., O'Donnel-Trujillo N. Communications and organizational culture // The western journal of speech communication. 1982.
46. REITUMETSE OBAKENG MABOKELA ВЕРНО???"Donkeys of the University": Organizational culture and its impact on South African women administrators. — Higher Education 46: 129–145 ЧТО ЭТО?, 2003.

47. Ruth Alas1, Maaja Vadi ВСЁ ВЕРНО? СОКРАТИТЕ ПОЖАЛУЙСТА ДО ФИМИЛИИ И. THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL LEARNING AT SIX ESTONIAN HOSPITALS. НАЗВАНИЕ ВЕРНОЕ? TRAMES ЧТО ЭТО?, 2003, 7(57/52), 2, 83–98 ЧТО ЭТО?
48. Sagebiel F. ВЕРНО? Masculinities in organizational cultures in engineering education in Europe: results of the European Union projectWomEng // European Journal of Engineering Education Vol. 31. N 1. March, 2006. P. 5–14
49. Sathe V. Culture and related corporate realiries. Richard D. Irvin, Inc. ЧТО ЭТО?, 1985.
50. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981.
51. Scott T., Mannion R., Davies H., Marshall M. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments // HSR: Health Services Research 38:3 ЧТО ЭТО? June, 2003.
52. Shein E. H. Organizational Culture // American psychologist. 1990. Vol. 45(1). P. 109–119.
53. Silvester J. Organizational culture change: Aninter-group attributional analysis // Journal of Occupational ani Organit^ational ВЕРНО? Psychology. 1999. 72, t — 2.
54. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. ГОД???
55. Spataro S. E. Diversity in Context: How Organizational Culture Shapes Reactions to Workers with Disabilities and Others Who Are Demographically Different // Behavioral Sciences and the Law Behav. Sci. Law 23: 21–38 ЧТО ЭТО? (2005)
56. Valentino C. L. The Role of Middle Managers in the Transmission and Integration of Organizational Culture // Journal of healthcare management. 49:6 november/december 2004.
57. Weese J. Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid-American Conference Campus Recreation administrations // Journal of Sport Management. 1995. 9, 119–1
- ПРОСЬБА К АВТОРУ: ЕЩЕ РАЗ ВНИМАТЕЛЬНО ПРОСМОТРЕТЬ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ!**

Родионова Е.А. Концепция организационной культуры в профессиональной деятельности // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. - С. 342-297.