

## Организационная культура: основные концепции

### Понятие и структура организационной культуры

В современной литературе существует довольно много определений понятия **организационной культуры**. Как и многие другие понятия организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как узкие, так и широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Первое, что приходит в голову – это заглянуть в словарь понятий и определений. В нем мы найдем следующее определение организационной культуры: «Организационная культура - 1) ценности, поведенческие нормы, характерные для данной организации. Организационная культура показывает типичный для членов данной организации подход к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения; 2) система ценностей, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала».<sup>1</sup>

Следующее определение широко известно в научных кругах ученого-практика С.В. Шекшня: «Организационная культура ... это ценности и поведенческие нормы разделяемые ее сотрудниками»<sup>2</sup>

Другое определение культуры дано признанным автором-исследователем организационной культуры Спиваком В.А., он говорит, что «Организационная 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».<sup>3</sup>

Несмотря на разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. В большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем заведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

---

<sup>1</sup> П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов Персонал. Словарь понятий и определений – М.: «Экзамен», 1999. – 512с. ( с.220)

<sup>2</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд.4-е, перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»)- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.-368с. (с.23 )

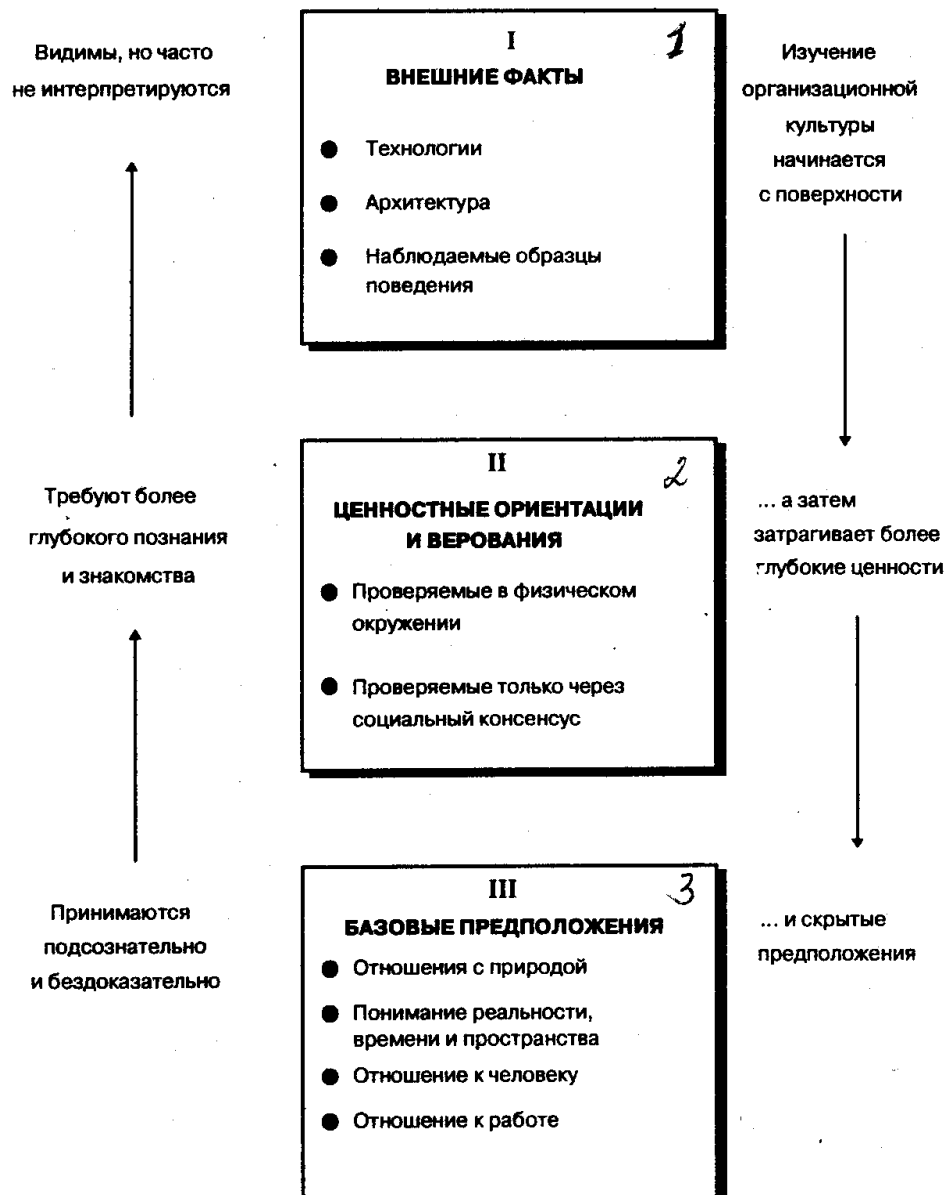
<sup>3</sup> Спивак В.А. Организационная культура. – СПб: Питер, 2001.- 352с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). ( с.13 )

*Ценности* (или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют человека в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Например, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других — может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «*символика*», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влияния на сотрудников, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагаю понимать организационную культуру следующим образом. **Организационная культура** — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются сотрудникам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (рис. 1). Познание организационной культуры начинается с первого, «*поверхностного*», или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура,



**Рис. 1. Три уровня изучения организационной культуры (по Э.Шайну)**

использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать, воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Если пытаться познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.

Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.<sup>4</sup>

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур, на субъективные и объективные. **Субъективная организационная культура** состоит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

**Объективную организационную культуру** обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

### **Содержание организационной культуры**

Существует много подходов к выделению различных показателей, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Например, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти *характеристик*<sup>5</sup>:

- **осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

- **коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикация варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

- **внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

- **что и как едят люди, привычки и традиции в этой области** (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

- **осознание времени, отношение к нему и его использование**

---

<sup>4</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник-3-е изд.- М.: Гардарики, 2001.- 528с.

<sup>5</sup> Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences Culf. Publishing Company

(степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);

- **взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

- **ценности** (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и **нормы** (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

- **вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

- **процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).<sup>6</sup>

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции может оказать модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками (рис. 2).

---

<sup>6</sup> Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985.

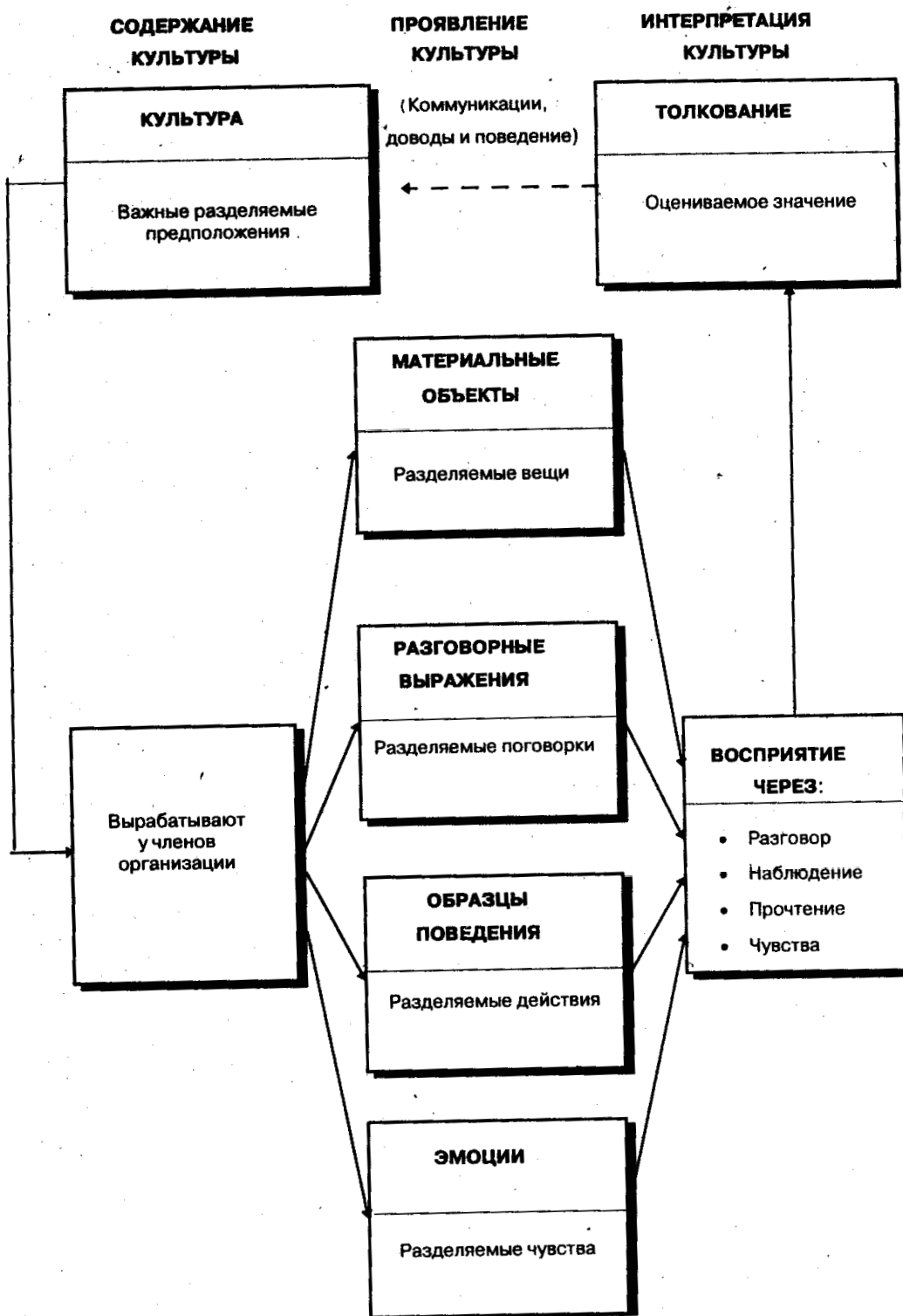


Рис. 2. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

Таблица на рис.2 показывает, что члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, т.е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Содержание организационной культуры влияет на направление поведения и определяется не суммой всех ценностей, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Например, отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые ценности, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны преобладать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция — к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же.

Приведенный пример наглядно показывает, что говорить об организационной культуре как о чем-то монолитном не приходится. Это только *одна культура на организацию*. Как можно видеть, в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные, так называемые, субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.