

Иванов Е.Н.
Аспирант
Московской академии предпринимательства
при Правительстве Москвы

Проблемы определения «организационной культуры»

Отсутствие однозначного определения категории «организационная культура» становится первым вопросом, встающим перед исследователем данного объективного явления. Если в признании существования данного феномена практики и теории менеджмента единодушны, то в трактовке его содержания такого единства нет.

Эта ситуация возникает из-за того, что изучение организационной культуры находится в стадии накопления знаний о ней. Вследствие чего различные ученые предлагают концептуально отличающиеся друг от друга определения.

Например, Э. Шейн определяет организационную культуру как схему, модель, коллективных базовых представлений, обретаемых группой при адаптации фирмы к изменениям внешней среды, а также и внутреннюю интеграцию, эффективность которой определяется достаточностью для того, чтобы считать эту модель, схему ценной для организации и передачу её новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения её как основы для внутриорганизационного поведения. [12].

В определении, данном О.С. Виханским, подчеркивается, что функция организационной культуры состоит в том, чтобы заявлять организационные ценности, которые служат персоналу ориентирами их поведения в организации. [3].

Согласно М. Армстронгу, корпоративная культура—это модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди должны себя вести и действовать в организации. [1].

Г. Хофстед, один из «классиков» теоретических изысканий в сфере организационной культуры в широком смысле понимал её как «коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой» [14], Г. Хофстед был сторонником психологического подхода к изучению данного феномена, считая, что организационная культура может являться неким психологическим активом фирмы, который можно оценить и продать вместе с фирмой.

Несмотря на огромное количество определений существующих сегодня в научной среде можно сделать вывод о том, какие элементы организационной культуры занимают, по мнению большинства ученых, доминирующее положение. Такими элементами являются «ценности», «нормы», «убеждения» и «идеи». Упомянутые выше определения дают возможность составить представление о природе изучаемого объекта.

Многие авторы как отечественные, так и зарубежные продолжают попытки дать идеальное определение организационной культуре. Соглашаясь во многом с этой точкой зрения, скажем о необходимости переноса акцента в сторону экономического смысла этой категории. Мы считаем, что в ней должны отражаться экономические эффекты, которые организационная культура привносит в деятельность предприятия.

Сложный многофакторный системный характер организационной культуры является одной из причин тех сложностей, которые возникают при попытках найти четкие представления о том, что же представляет из себя организационная культура.

Мы считаем, что попытки сформулировать содержание категории корпоративной культуры дают возможность выделить наиболее важные элементы данного явления, а также определить верные концептуальные подходы к изучению организационной культуры.

Структуризация организационной культуры вбирает в себя следующие этапы, позволяющие выстроить органически целое представление об этой категории, от которой зависит настоящее и будущее фирмы, её эффективное функционирование, внутренний морально-психологический климат.

Любое системное образование - это сложная многоуровневая структура, состоящая из нескольких взаимосвязанных и взаимозависимых элементов. Выстраивание системной модели обеспечивает понимание основных факторов формирования и развития данных элементов, а также позволяет в дальнейшем осуществлять специализированное руководство отдельными подсистемами. Организационная культура представляет собой такую систему.

Исходя из этого проблема структурирования и выделения элементов, которые оказывают наибольшее влияние на формирование организационной культуры в целом, является первоосновой в процессе исследования.

Наиболее примечательным, на наш взгляд, среди отечественных ученых, можно выделить трактовку предложенную Э. Шейном в своей работе «Организационная культура и лидерство»:

1. Артефакты (*видимые* организационные структуры и процессы);
2. Провозглашаемые верования и ценности (стратегии, цели, философии);
3. Основополагающие представления (бессознательные, представляющиеся чем-то самоочевидным убеждения, особенности восприятия, мысли и чувства) [12].

Первый уровень, так называемый уровень артефактов, включает в себя явления, которые можно воспринимать через органы чувств. Примером артефактов могут служить архитектура зданий, наблюдаемое поведение, язык, применяемая технология и т.д. Данный уровень характеризуется кажущейся простотой с точки зрения восприятия и анализа.

Однако, базируя анализ организационной культуры только на информации об уровне артефактов, исследователь, скорее всего не сможет понять истинного значения тех или иных проявлений данного уровня организационной культуры, так как «идеи», лежащие в основе физических объектов могут иметь самую разнообразную природу и происхождение.

Чтобы избежать данной проблемы, необходим анализ более глубоких уровней организационной культуры.

Второй уровень предполагает анализ таких элементов как провозглашаемые ценности, верования и убеждения. Данный уровень воплощается в основных принципах, философии, символах, языке и т.д.

Элементы этого уровня организационной культуры носят осознанный характер, то есть они зависят от нравственности и (или) эмоционального настроения персонала.

Этот уровень мы определяем как «сознательный», то есть тесно связанный с моралью, именно здесь находится формализованный центр регуляции организационного поведения, задающий рамки общепринятых и желаемых его моделей.

Третий уровень наиболее глубинный, с точки зрения закрепления в сознании людей. Его можно назвать «бессознательным». Этот уровень выражен в основополагающих представлениях о реальности, пространстве, времени, а также в отношении к работе, коллегам и т.д.

Данные элементы являются самыми значимыми и зачастую неосознанными, их крайне трудно изменить. Формирование этого уровня организационной культуры занимает длительный период времени и, зачастую, происходит довольно неоднозначно.

Воздействие на эти элементы может носить для организационной культуры как положительный, так и негативный характер, так как часто данные представления носят подсознательный характер, и попытки их осознания для последующей корректировки могут вызывать поведенческие девиации.

Отдельно Э.Шейн выделял субъективную и объективную организационную культуры. Данное разделение основано на возможности чувственного восприятия отдельных элементов культуры. Соответственно к объективной организационной культуре относится уровень артефактов, а к субъективной уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых представлений.

В субъективную часть организационной культуры обычно входит часть символики: истории о лидерах, ритуалы, табу, язык общения и т.п. Она позволяет формировать стили руководства, характер взаимоотношений, иерархические структуры, технологии принятия решений и т.д.

Объективная часть обычно связывается с материальным окружением, которое присуще организации: планировка офисов, цвет мебели, размер окон. Всё это в какой-то степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Оба эти аспекта существуют в тесной взаимосвязи, хотя объективная часть является скорее следствием воздействия субъективной части организационной культуры, которая является основной действующей силой в формировании и развитии общих черт организации. Э.Шейн указывает на то, что путаница в вопросе определений организационной культуры возникает часто по причине отображения не всех уровней культуры.

По мнению Э.Шейна именно третий (глубинный) уровень культуры является важнейшим. Данная часть корпоративной культуры организации оказывает наибольшее влияние на большинство принимаемых внутри организации решений и выбор путей их реализации. В процессе формирования и развития (изменения) организационной культуры данному уровню культуры стоит уделять особое внимание.

Так как определенные психологические характеристики, в случае если они разделяются большинством персонала, могут допускать существование дезорганизационных норм поведения, как с точки зрения организации, так и с точки зрения самих сотрудников.

По всей видимости, такие чувства как: страх, незащищенность, гиперчувствительность, зависимость и другие мотивируют персонал на действия, направленные на минимизацию рисков, поощрение осмотрительности и т.д.

К сожалению, довольно проблематичным является процесс обсуждения таких психологических динамик внутри коллектива. Обычно существуют сильные защитные механизмы к обсуждению невыраженных подсознательных мотивов и поведенческих характеристик.

Такие механизмы позволяют считать себя и свое поведение рациональным, полезным и честным, а также отрицать тот факт, что за определенным поведением может скрываться примитивные желания или нелогичные подходы к решению проблем.

Трансформация данного слоя организационной культуры очень сложна, во-первых, потому, что этот уровень очень сложно осмыслить, а во-вторых, его очень трудно изменить, не нанося при этом ущерба, как отдельным личностям, так и работе организации в целом.

Некоторые ученые при построении структуры корпоративной культуры использовали подход, предложенный в своё время И.Локатосом в работе «Методология научно-исследовательских программ». И.Локатос создал подход структурирования научной теории, в соответствии с которым теория имеет «жесткое» (неизменное) ядро и несколько «защитных поясов», которые в свою очередь служат как для защиты от опровержения «ядра», так и для отбора гипотез дополняющих его.

Яркими представителями данного подхода являются Джерри Джонсон и его модель «культурной сети», а также знаменитый исследователь корпоративной культуры Г.Хофстед [14] и его «луковичная» диаграмма культуры. В обеих упомянутых моделях существует «ядро», отражающее сущность организации, и «защитные пояса», которые являются очевидными проявлениями организационной культуры.

Стоит отметить, что между «ядром» и «защитным поясом» на первый взгляд может отсутствовать какая-либо корреляция, что часто служит причиной неверного толкования проявлений корпоративной культуры исследователем.

Сегодня популярной стала модель, предложенная в начале 80-х годов XX века Томом Питерсом и Робертом Уотерманом, которая получила название «7S» (strategy, structure, systems, skills, style, staff, shared values). Данная модель рассматривает семь основных факторов успеха компании, воздействуя на которые компания задает необходимые параметры деятельности всей организации.

В модели выделяются «жесткие» и «гибкие» элементы организационной культуры. «Жесткие» элементы, к которым относят стратегию, структуру и системы, легко изменяются с помощью управленческих решений, их «жесткость» проявляется в безусловной и четкой определяемости.

Управление этими элементами протекает в рамках классических подходов менеджмента. «Гибкие» элементы, представленные навыками, персоналом, стилем лидерства и общими ценностями, напротив имеют более сложную природу.

В силу этой природы тяжело поддаются определению и требуют нестандартных и индивидуальных решений при принятии управленческих решений, направленных на них.

Основной особенностью подходов к изучению корпоративной культуры западных исследователей является ярко выраженный акцент на факторах духовной культуры, то есть ценностях, ритуалах и т.д. Так, Э. Шейн, Д. Котер, Д. Хескетт, Р. Килман рассматривают организационную культуру предприятия в основном лишь на уровне базовых ценностей, идей, норм, правил, то есть больше как «духовность предприятия».

Это также выражается в особом внимании к уровню основополагающих (базовых) представлений и убеждений со стороны указанных авторов.

В работах российских ученых наблюдается тенденция к равнозначному вниманию к материальным элементам корпоративной культуры и элементам духовной культуры. В работах О.С. Виханского [3], В.А. Спивака [10] условия труда и средства труда в качестве факторов культуры имеют не меньшее значение, чем базовые установки и ценности.

Основной причиной концентрации внимания на духовных элементах культуры в странах с развитой экономикой является высокий уровень развития средств производства, финансовой системы и отлаженность процесса внедрения инновации.

В российской экономике продолжают структурные преобразования, связанные с выстраиванием эффективной финансовой системы и материально-технической базы, чем и объясняется интерес к материальным элементам корпоративной культуры.

Нам представляется, что подход, в котором материальной и духовной стороне корпоративной культуры уделяется равное внимание, является более адекватным состоянию отечественной экономики и целям долгосрочного развития эффективных бизнес структур в России.

На сторонних наблюдателей (в основном потребителей) организационная культура влияет через артефакты и провозглашаемые, например через рекламные слоганы и девизы, ценности и убеждения.

Однако провозглашаемые ценности зачастую только озвучиваются, в то время как действия предприятия могут полностью им противоречить. К примеру, компания Pfizer, провозглашающая своей главной задачей развитие эффективной и надежной системы здравоохранения, по результатам недавнего расследования была признана виновной в том, что она рекламировала свои препараты и предлагала врачам выписывать их для борьбы с симптомами, для которых они не были одобрены должным образом.

Поэтому для достижения поставленных целей помимо провозглашения ценностей и внедрения корпоративных мифов необходимо создать соответствующую культуру управления и контроля, культуру производства, культуру средств труда и т.д.

Материальные элементы культуры оказывают столь же сильное влияние на эффективность деятельности предприятия и имидж предприятия, как и духовные. При отсутствии сильных материальных факторов труда невозможно создать прочной клиентской базы, которая обеспечит будущее успешное существование фирмы.

Проведя анализ и обобщения различных подходов к структуризации организационной культуры отечественных и зарубежных авторов (Ф. Харрис и Р. Моран, В.А. Спивак, С.П. Робинс, Э. Шейн), мы синтезировали структурную схему организационной культуры (См. Таблица 1).

На наш взгляд организационная культура представляет собой многоуровневую систему, которая существует в рамках общих базовых ценностей, норм и идеалов, разделяемых всеми членами организации.

Базовые ценности лежат в основе формирования и развития организационной культуры в целом, создавая своеобразный каркас, на котором в дальнейшем выстраиваются отдельные её элементы. Внутри данной рамочной схемы мы выделяем три уровня: социальный, технологический и визуальный.

На наш взгляд организационная культура представляет собой многоуровневую систему, которая существует в рамках общих базовых ценностей, норм и идеалов, разделяемых всеми членами организации.

Социальный уровень - это набор взаимосвязанных элементов, состоящих из культурологических концепций межличностного взаимодействия. Они расположены как в горизонтальной (культура поведения), так и в вертикальной (культура управления) плоскостях.

Таблица 1



Базовые ценности, идеалы, нормы, идеи, представления

На данном уровне присутствуют и духовные (процессы социализации, стиль руководства, управление ценностями) и материальные (методы оценки результатов труда, методы и система стимулирования) элементы корпоративной культуры.

Не все исследования организационной культуры включают в структуру элементы технологического уровня. Данный подход на наш взгляд неверен.

По нашему мнению, то, что называется технологическим или технико-экономическим уровнем развития, наиболее ярко, в сравнении с другими типами культур, проявляется в культуре предпринимательских организаций, так как именно здесь задачи технологического развития играют важнейшую роль в вопросе успешности предприятия.

Являясь системным инструментом, организационная культура наиболее полно отображает процессы, происходящие внутри предприятия, поэтому невнимание к её технико-экономической составляющей не позволяет в полной мере исследовать, а значит управлять ею.

Этот уровень включил в себя элементы исключительно материальные составляющие, такие как культуру организации труда и производства, а также культуру средств труда.

Визуальный уровень или уровень артефактов включает в себя все то, что можно услышать, увидеть и почувствовать, это самый поверхностный уровень корпоративной культуры.

Тем не менее, требующий к себе определенного внимания, так как будучи достаточно гибким с точки зрения скорости внесения в него корректировок, его трансформация является самым быстрым способом повышения производительности, снижения времени на коммуникацию и т.д. Не являясь по сути «культурным» данный уровень все же является производным от отдельных характеристик организационной культуры предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.—М.: Питер, 2009.
2. Богданов А.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Л.—М.,1925.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.—М.: Экономистъ, 2006
4. Жерихов Е.С. Корпоративная культура как фактор социальной адаптации личности: Автореф. дис.канд.экон. наук. Иркутск, 2004.
5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры.—СПБ.: Питер, 2001.
6. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение.—М.: Инфра-М, 2006.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом.—М.: Финстатинформ, 1997.
8. Оучи У. Методы организации производства: теории Z: Японский и американский подходы; научная ред. Б.З. Мильнера и И.С. Олейника.—М.: Экономика, 1984.

- 9.** Роббинз С.П. Основы организационного поведения.—М.:Вильямс, 2006.
- 10.** Спивак В.А. Корпоративная культура.—СПб.: Питер, 2001.
- 11.** Соломандина Т.О. Организационная культура компании.—М.: Инфра-М, 2007.
- 12.** Шейн Э. Организационная культура и лидерство.—М.:Питер, 2008.
- 13.** Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- 14.** Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind, London: McGraw-Hill, 1991.
- 15.** Harris, Philip R., Moran. Managing cultural differences. 3d edition. Gulf Publishing Company, 1991.
- 16.** Ralph H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa Gaining control of the corporate culture, San-Francisco: Jossey Bass Business and Management Series, 1985.
- 17.** Ouchi W.G. Theory Z.—Massachusetts: Addison-Wesley.-1981.