

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО  
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,  
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Организационная культура и её  
особенности в государственных  
учреждениях**

**Учебно-методическое пособие**

Рекомендовано научно-методическим советом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-методическое пособие для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров

**Донецк  
2015**

65.050я7

О - 64

*Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)*

**Составители:**

**Малахай Светлана Николаевна**, преподаватель, соискатель ученой степени кандидата наук государственного управления Донецкого государственного университета управления, начальник отдела туризма и международных связей управления молодежи, туризма и международных связей администрации г. Донецка.

**Родченко Ирина Геннадиевна**, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

**Организационная культура и ее особенности в государственных учреждениях:** учебно-методическое пособие / сост. С.Н. Малахай, И.Г.Родченко; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотип. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 48 с.

**Рецензент:**

**Ильина Т.Б.**, кандидат психологических наук, доцент, кафедры психологии Донецкого национального университета.

В учебно-методическом пособии сформулированы основные понятия организационной культуры, её главные составляющие. Рассмотрены уровни, функции, а также характерные черты культуры организации исходя из применяемых стилей управления. Подчеркнуто, что соответствие организационной культуры учреждения ценностным ориентациям работника активизирует и увеличивает эффективность деятельности организации в целом и работника в частности.

Пособие рассчитано на руководителей государственной гражданской службы, руководителей и работников кадровых служб в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных предприятиях, учреждениях и организациях, широкий круг государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления, которые ставят цель успешного формирования организационной культуры, а также продуктивного использования личностного потенциала сотрудников. Рекомендуются для обучения госслужащих по модулю «Культура и психология в профессиональной деятельности».

© Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2015

## Содержание

<b>1. Обзорно-аналитическое изучение понятия «организационная культура»</b> .....	4
<b>2. Основные элементы культуры организации</b> .....	7
<b>3. Компоненты, уровни и функции организационной культуры</b> ...	13
<b>4. Типология организационных культур</b> .....	18
<b>5. Организационная культура и стиль управления: особенности взаимосвязи</b> .....	22
<b>6. Диагностика и оценка организационной культуры</b> .....	25
<b>7. Культура государственного служащего</b> .....	31
<b>Литература</b> .....	35
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А. Особенности диагностики организационной культуры в государственных учреждениях</b> .....	36
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Изучение ценностных ориентаций людей, которые работают в системе государственного управления</b> .....	45

*Культура – это связь людей, а цивилизация – это сила вещей*  
*М.М. Пришвин*

*Культура – это среда, растящая и питающая личность*  
*П.А. Флоренский*

## **1. Обзорно-аналитическое изучение понятия «организационная культура»**

Все организации, независимо от формы собственности и целей деятельности, создаются и живут в определенной среде, носящей название – культура. Она во многом определяет смысл их существования, действует как извне, так и внутри организации.

Общеупотребимого определения культуры нет, хотя интуитивно ясно, что это такое. Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому менять что-либо в жизни людей можно лишь с оглядкой на это значительное явление. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна. И многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Итак, в культурологии термин «культура» обозначает определенную совокупность социально приобретенных и транслируемых из поколения в поколение значимых идей, ценностей, обычаев, верований, традиций, норм и правил поведения, посредством которых люди организуют свою жизнедеятельность.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой или организационной культуры.

Сам термин «организационная культура» не нов, он появился в конце 1970-х годов и сразу же обрел популярность. Но, в отличие от множества других теорий-однодневок и модных методов, он прижился, обзавелся собственными последователями, теоретиками, консультантами, и на сегодняшний день стал уже чем-то незыблемым – инструментом, без которого не обойтись, как не можем мы обойтись без стратегий, маркетинга или брендинга.

Сам термин заимствован из западной деловой литературы, и он быстро прижился у нас. Однако, как на Западе, так и у нас мало кто понимает, что же это такое. Путаница возникает даже в самом названии – часто организационную культуру называют корпоративной. Что ж, если вы работаете в открытом акционерном обществе (ОАО), значит, вы работаете в корпорации, и в вашей компании может быть корпоративная культура. Но если правовая форма вашей фирмы иная – лучше использовать для нее более общий термин – организация (впрочем, и корпорация – это тоже организация, так что, говоря об оргкультуре, мы имеем ввиду любую

организацию – от частного предпринимателя до транснациональной корпорации, от детского сада до правительственных структур).

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто **организационная культура** трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты.

**Организационная культура** – это векторное поле, в котором организация и сотрудники живут или сосуществуют (Малахай, 2012).



*Упражнение. Из приведенных определений выберите словосочетание, отражающее, на ваш взгляд, главное, ценное этого определения.*

Э. Джакус (1952 г.): «Культура предприятия – это 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 новые члены коллектива стали «своими».

Д. Элдридж и А. Кромби (1974 г.): «Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».

Х. Шварц и С. Дэвис (1981 г.): «Культура... представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп».

К. Голд (1982 г.): «Корпоративная культура – это уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает её от всех других в отрасли».

М. Пакановский и Н. О’Доннел-Тружиллио (1982 г.): «Организационная культура – это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура – это не то, что организация имеет, а то, чем она является».

В. Сате (1982 г.): «Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».

Э. Шайн (1985 г.): «Организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и

внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».

Г. Морган (1986 г.): «Культура» в метафорическом смысле – это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».

К. Шольц (1987 г.): «Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения».

Д. Дреннан (1992 г.): «Культура организации – это всё то, что для последней типично: её характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения».

П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс (1993 г.): «Культура – это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации».

Э. Браун (1995 г.): «Организационная культура – это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации».

Д. Олдхэм: «Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации».

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в организации называется её культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации».

С. Мишон и П. Штерн: «Организационная культура есть совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта».

П.Б. Вейлл: «Культура – это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует у членов данного культурного общества довольно уникальную общую для них психологию».

Е.Н. Штейн: «Организационная культура есть набор приёмов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность».

***Используя выбранные словосочетания, составьте свое определение понятия «Организационная культура».***

## 2. Основные элементы культуры организации

Элементами организационной культуры являются ценности, разделяемые большинством членов организации, а также нормы поведения и процедуры, поддерживающие воспроизводство господствующих ценностей организации, средства, с помощью которых передаются ценности и нормы другим поколениям работников, эмоциональный информационно-исторический фон, а также система информирования в организации, социально-психологический климат.

**Ценности** – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей.

Ценности могут быть *позитивными*, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, но могут быть и *негативными*, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом.

Когда говорят о культуре предприятия, обычно имеют в виду положительную направленность её ценностей, которые способствуют функционированию и развитию предприятия. Чем больше положительных ценностей (для руководства) и чем сильнее им привержены сотрудники организации, тем более положительное влияние культура будет оказывать на деятельность предприятия.

**1. Позитивные ценности выражены следующими высказываниями:**

- работа может быть выполнена на «отлично»;
- в споре рождается истина;
- интересы потребителя превыше всего;
- успех компании – это мой успех;
- настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами;
- не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель.

**2. Негативные ценности выражены следующими высказываниями:**

- начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям;
- не высовывайся;
- хорошо работать – это не самое главное в жизни;
- покупатели (клиенты) – это случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе;
- всей работы не переделать.

Каждый вкладывает свой смысл в название ценности, поэтому стоит при изучении ценностных ориентаций просить уточнить смысл данной ценности, что они имеют в виду под ней.

Ниже предложена интерпретация некоторых ценностей.

*Безопасность* – может выражаться и в стремлении сохранить коммерческую тайну, и в заботе о сохранении организации, и в обеспечении не вредных и не опасных условий труда.

*Благополучие* – нацеленность на материальное благополучие как условие реализации потребностей человека, его семьи, общности, в рамках которой он живёт.

*Власть* – обладание властью позволяет достигать целей своих и организационных, повышает значимость в глазах окружающих, возвышает над другими людьми, позволяет ощутить определённые чувства, оказывать влияние на людей, побуждать их к целенаправленной деятельности, наделяет человека определёнными правами и налагает ответственность за результаты деятельности подвластных ему людей.

*Взаимозаменяемость* – ценность, позволяющая организации гибко реагировать на неожиданные изменения в окружающей среде и внештатные ситуации в самой организации.

*Гармония* – ориентация на соответствие различных аспектов, сторон жизнедеятельности организации независимо от того эффективны ли данные явления или нет, главное – не нарушать равновесие, гармоничность отношений.

*Гибкость* – нацеленность на гибкость побуждает работников к эффективному взаимодействию, совместным поискам оптимального решения проблемы, приемлемых для представителей различных служб способов реализации намеченных целей, своевременное реагирование на изменения окружающей среды (особенно актуальна в нестабильной внешней среде).

*Дисциплина* – ориентирует на соблюдение норм, регулирующих поведение сотрудников в организации, способствует достижению целей организации, чёткой организации трудового процесса, согласованной деятельности различных подразделений.

*Законность* – отсутствие ориентации на законность как со стороны руководителей, так и со стороны подчинённых, ставит их в зависимое, уязвимое положение, усложняет отношения, делает ситуацию более неопределённой.

*Изменение* – воспитание в сотрудниках нацеленности на изменения позволяет избежать некоторых негативных явлений (сопротивление изменениям, боязнь неопределённости, консерватизм в принятии решений, избегание риска), а также побудить работников к инновационной деятельности, повышению квалификации и обучению, способствует ускорению процесса трудовой адаптации, освоению новых технологий и техники.

*Инициатива* – внедрение данной ценности формирует активную жизненную позицию работника, способствует развитию организации, свидетельствует о благоприятном социально-психологическом климате.

*Карьера* – данная ценность способствует стремлению повышать квалификацию, проявлять инициативу; поиску возможности отличиться,

выделиться; если сочетается с нравственными ориентирами, то способствует развитию организации.

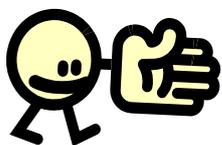
*Качество* – ориентация на данную ценность позволяет формировать имидж организации, поддерживать марку продукции в глазах потребителей и конкурировать на рынке аналогичных товаров или услуг.

*Клиент* – ориентация на требования, которые предъявляет клиент к деятельности организации (качество продукции, её полезность, универсальность, вежливое, внимательное отношение), способствует процветанию, развитию, повышению конкурентоспособности, способствует закреплению постоянных клиентов, их приверженности данной организации.

*Коллектив* как ценность характеризует приверженность сотрудника данному коллективу, готовность многим пожертвовать ради процветания коллектива и членства в нём. Сотрудник чувствует себя защищённым, уверенным в себе, участвуя в деятельности коллектива, он боится оказаться вне него. Ориентация на коллектив свидетельствует о том, что человек идентифицирует себя с данным, как правило, сплочённым, коллективом.

*Малые усилия* – работа с минимизацией затрат усилий, ресурсов, времени может проявляться как ориентация на максимизацию эффективности при минимуме затрат, так и на минимум затрат независимо от результата.

Многие явления, поведение работника могут отражать ориентацию на различные ценности.



**Пример.** Работник задерживается, чтобы закончить работу – это может свидетельствовать об ориентации на ценность «самопожертвование» или «карьера», или «коллективизм», или «материальное благополучие», а, может, и на все сразу.

С другой стороны, различные явления могут указывать на одну ценность (вежливое обращение, внимание к требованиям клиента, изучение мнения клиента говорят о доминировании ориентации на клиента).

**Нормы** – требования к поведению владельца роли, человека, занимающего определённую ступеньку в структуре организации, обществе, семье.

Нормы усваиваются вместе с ценностями в процессе социализации, адаптации, но имеют менее устойчивый характер, чем ценности. Согласуются с ценностями, обеспечивают достижение целей в соответствии с ценностями, оказывают влияние на поведение при наличии санкций, которые формируются одновременно с нормами.

Следование усвоенным и включённым в структуру личности нормам становится самоценным поведением, и не следование им – вызывает негативную реакцию, человек санкционирует себя сам (чувство вины, тревоги, переживания т. п.).

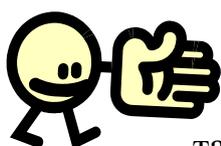
**Нормы поведения** – требования, которые общество предъявляет своим членам, и с помощью которых общество регулирует, а также направляет,

контролирует, и оценивают их поведение. Это стандарты и подходы, по которым сотрудник определяет, что и как ему нужно сделать. Нормы, как правило, касаются таких сфер как:

- общение;
- получение или определение цели/задачи;
- процесс работы;
- командная работа;
- использование рабочего времени;
- использование ресурсов (в том числе финансовых ресурсов) компаний;
- обслуживание клиентов (как внешних, так и внутренних);
- отчетность;
- обучение и профессиональное развитие;
- обмен информацией;
- получение, использование и предоставление обратной связи;
- инициатива;
- креативность;
- инновационность, гибкость;
- активность или пассивность поведения.

**Социальные нормы** – это исторически сложившиеся или установленные стандарты поведения и деятельности, соблюдение которых выступает для индивида и группы необходимым условием для включения в определенное социальное целое [7].

Принимая и реализуя в своём поведении определённую систему норм и связанных с ними ценностей, человек оказывается включённым в группу лиц, разделяющих, принимающих и реализующих данную систему ценностей.



**Например,** высказывать прямо свои претензии и мысли не принято в организации, работники боятся наказания (возможно, неявного, косвенного). В результате такого поведения руководство не знает истинного положения дел, настроения персонала, нужды и проблемы основных работников организации.

Для нас наибольший интерес представляют нормы, признаваемые членами организации, которые в какой-то степени поддаются их влиянию. Эти нормы описывают ситуацию или обстоятельства, в которых выполняются определенные правила. Они включают ожидания того, что люди думают, чувствуют или делают в данной ситуации.

Большинство норм, регламентирующих организационное поведение, внедряются через санкции, применяемые руководством или другими членами организации, и/или через интериоризацию (внутреннее усвоение, принятие) правил.

Функции нормы: нормы регламентируют собственное поведение человека и поведение других, избавляя от необходимости всякий раз решать

типовую задачу и позволяя предсказать поведение другого, облегчают координацию совместных действий. Соблюдение норм позволяет не совершать типовые для данной ситуации ошибки. И, наконец, они содержат предписывающие, соответственно, мотивирующие элементы.

Близким к социальным нормам по функциям понятием является «правило». Правило входит составным элементом в некоторые нормативные образования, такие как социальная роль, сценарии, социальные установки.

С социальной (или иной) ролью тесно связан ряд правил, которым необходимо следовать в различных ситуациях, находясь в данной роли.

Сценарии, или скрипты, есть не что иное, как последовательная совокупность правил.

Установка связана с решением личности следовать определенным правилам, на ее взгляд, наиболее подходящим для конкретной ситуации. На личностном уровне правило, естественно, увязано с мотивационной составляющей.

Когда говорят, что кто-то следует правилу, то обычно имеют в виду, что он знает это правило, осознает, что оно применимо в конкретных ситуациях, и что это знание оказало влияние на поведение данного человека.

Другой важной характеристикой, отличающей правило от других нормативных концептов, является разделяемость правила другими членами организации или, по крайней мере, группы. Можно следовать норме, находясь среди людей, эту норму не разделяющих. Это может вызвать неодобрение, но сам смысл поведения останется сохраненным. Другое дело - правило. Оно может существовать только тогда, когда существует согласие в период его использования. Если этого нет, то следование правилу делает поведение бессмысленным.

Правила возникают для выполнения каких-то задач или в силу социальных причин с тем, чтобы регламентировать, контролировать различные формы делового взаимодействия. Обычно правила привязаны к определенной ситуации и касаются конкретной группы людей.

Нормы и правила не являются чем-то статичным. Это динамические образования, которые имеют тенденцию изменяться под воздействием определенных факторов. Они сохраняются на индивидуальном уровне до того момента, пока их соблюдение является функционально полезным для организации, группы или отдельных людей. В противном случае они могут сохраняться лишь в нормативных документах.

Действие этого механизма в определенной степени зависит от индивидуальных особенностей человека и, прежде всего, от особенностей его мотивационной сферы и уже сформировавшейся когнитивной картины мира в части правил, норм и установок, касающихся организационного поведения.

Пример норм поведения руководителя – требования к одежде (строгий костюм или специальная рабочая одежда), к манере разговора, стилю обращения и т. п. Эти требования будут меняться в зависимости от того, с какой ценностью согласуются нормы поведения в данной организации. Например, если «иерархия», «авторитет», «власть» являются ценностями на

фирме, то руководитель будет одет подчеркнута строго, будет держать дистанцию в разговоре, в поведении, использовать статусные знаки. Если ценностями являются «сотрудничество», «демократия», «творчество», «изменения», то и одежда руководителя и манера общения будут более демократичными.

Основным механизмом усвоения ценностей и норм является демонстрация их значимости со стороны высшего руководства организации, оформление их в различных нормативных документах, согласованность принципов кадровой политики с принятыми и желанными ценностями и нормами. Разработку принципов, элементов и мероприятий по внедрению организационной культуры необходимо осуществлять совместно с руководством предприятия, которое должно определять основные характеристики желаемой организационной культуры.

### **Артефакты культуры**

Наиболее видимым уровнем культуры являются артефакты. То есть то, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой с незнакомой культурой: офисная среда, внутренний дизайн и использование рабочих мест, логотип фирмы, архитектура зданий, используемые технологии, продукты и услуги, типичная и ожидаемая одежда сотрудников, стиль общения, язык, обряды, мифы и истории, рассказываемые об организации, корпоративные праздники и церемонии.

Э. Шейн отмечает, что «артефакты достаточно легко подметить, но сложно распознать их истинное значение без более глубокого анализа». Поэтому делать выводы о качестве культуры, наблюдая лишь ее видимую часть, – нельзя, поскольку они могут оказаться поверхностными и ложными.

### 3. Компоненты, уровни и функции организационной культуры

Организационная культура как почва. Мы все видим и замечаем только верхний слой, но он составляет ничтожно малую по значению часть.

**Эдгард Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням:**

1) поверхностный (то, что можно воспринимать через органы чувств: цвет, запах, вкус и т. д.);

2) подповерхностный (верования и ценности, сознательно разделяемые и принимаемые членами организации, например, осознание того, что быть честным выгодно для человека с точки зрения качества всей его жизни);

3) глубинный (это скрытые, бессознательно принимаемые на веру предположения и атрибуты поведения).

Познание любой организации начинается с ознакомления с поверхностным уровнем ее культуры, затем идет следующий, подповерхностный уровень, который касается ценностей, и в самой сердцевине находится глубинный уровень, который вмещает тайные предположения [8].

**Организационная культура включает следующие компоненты:**

✓ **мировоззрение**, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников, ее клиентов и конкурентов;

✓ **культурные ценности**, доминирующие в организации, такие как «качество продукции» или «оцениваемое лидерство», символы;

✓ **характеристики поведения** при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении;

✓ **нормы**, принимаемые повсеместно в организации, например, «заработал – получил» или как обоснованно отказаться от нового задания; к нормам относятся так называемые «правила игры», которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации;

✓ **психологический климат** в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

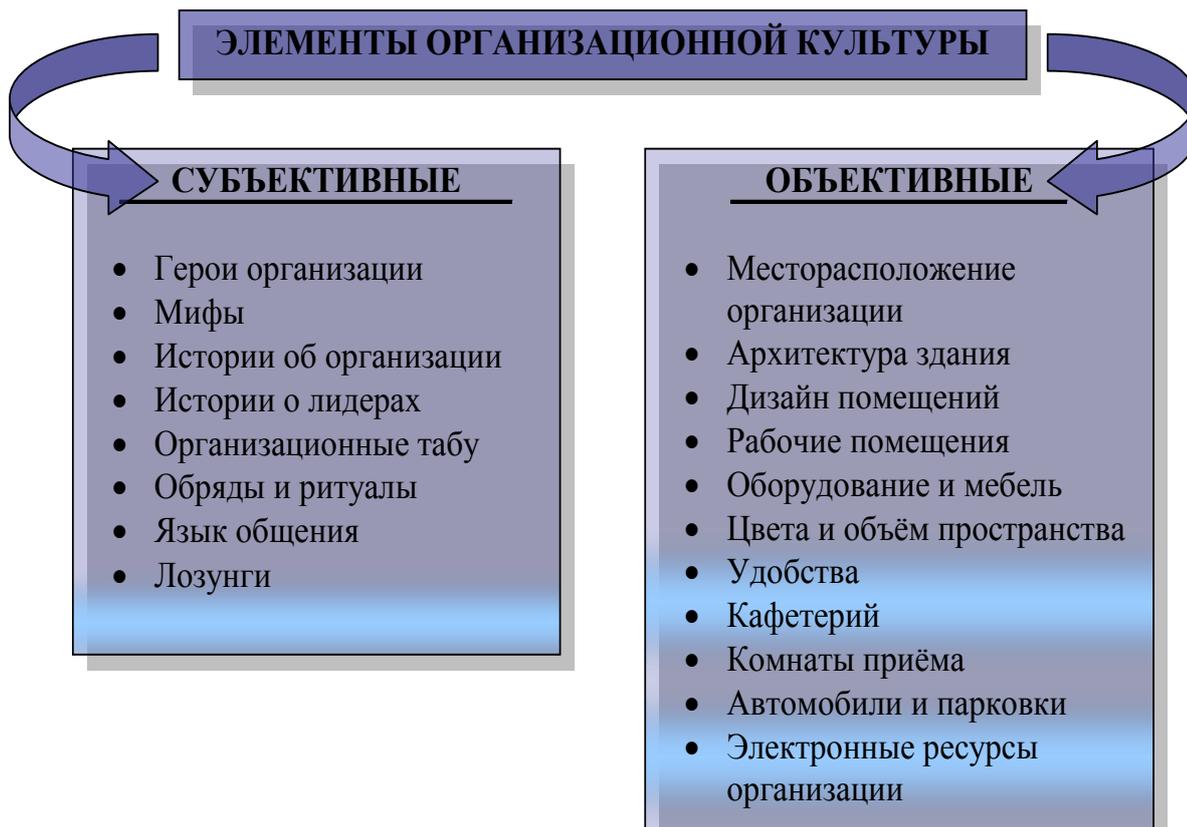
Ни один из этих компонентов по одиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Организационная культура имеет субъективные и объективные элементы (см. Рис.1).

Организационная культура бывает:

- **явная** – зафиксирована в документальной форме (правила, инструкции или нормы);

- **неявная** – отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой.



☞ *Рис. 1. Объективная и субъективная стороны оргкультуры*

Выделяют организационную культуру:

- *экстравертную* – обращенную во внешний мир, когда миссия находится вне области самой организации;
- *интравертную* – обращенную внутрь самих себя.

Псевдоорганизационная культура – культура мафиозных организаций, наркобизнеса, террористов.

Носителями организационной культуры являются люди.

Познание организационной культуры сотрудником компании характеризуется тремя уровнями:

- *фрагментарный* – усвоение наиболее ярких правил;
- *ассоциированный* – понимание норм деятельности, с которыми человек согласен;
- *выстраданный* – принятие всех формальных и неформальных правил организации. Человек становится «своим», а не чужим.

Невозможно говорить об организационной культуре как о монолитном феномене. У каждой организации есть определённая организационная культура, которая складывается из преобладающей культуры, субкультур подразделений и контркультур.

**Преобладающая культура (по В. Сате) складывается из:**

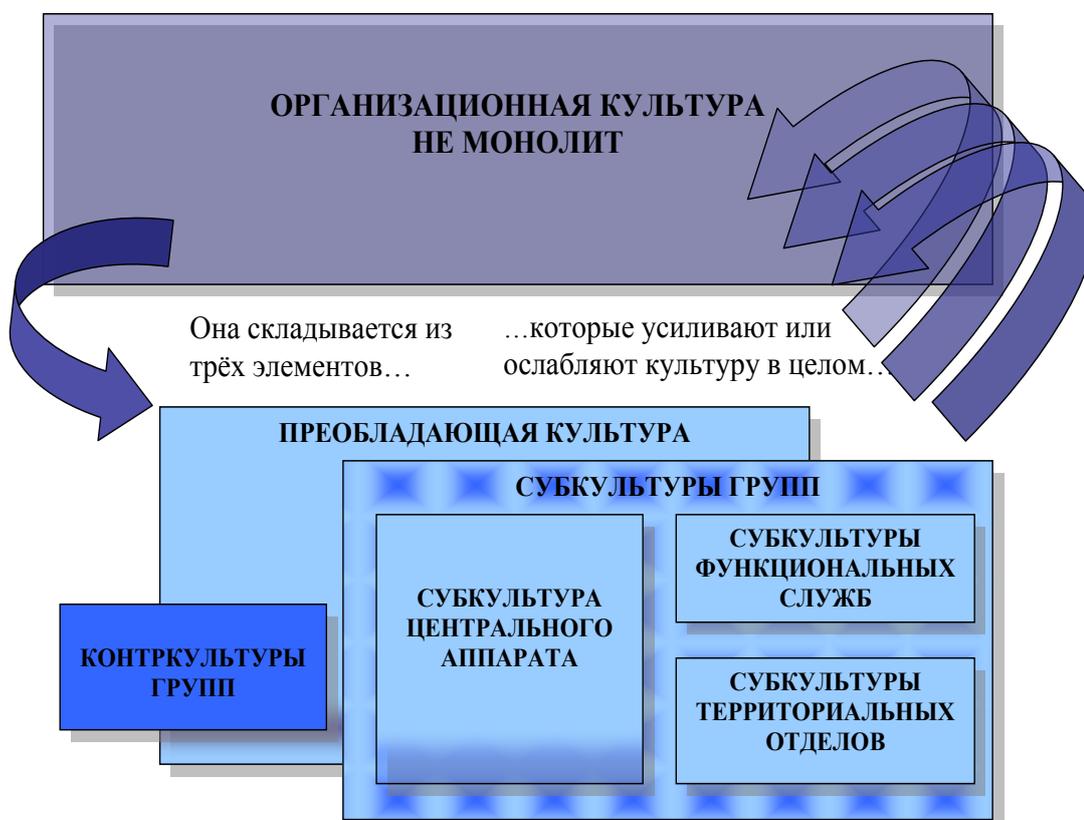
- норм поведения, которые разделяются сотрудниками;
- единства в толкованиях;
- материальных объектов;
- разговорных выражений;
- образцов поведения;
- чувств, которые разделяются работниками.

**Субкультуры – это культуры частей организации:**

- центрального аппарата – максимальная приверженность ключевым ценностям преобладающей культуры;
- функциональных служб – приспособление к специфике деятельности;
- территориальных отделений – приспособление к местным условиям.

**Виды контркультур:**

- прямая оппозиция ценностям преобладающей культуры;
- оппозиция структуре власти в рамках преобладающей культуры;
- оппозиция образцам поведения и взаимодействия, которые поддерживаются преобладающей культурой.



**Рис. 2. Составляющие организационной культуры (по В. Сате)**

# Компоненты организационной культуры



Рис. 3. Составляющие организационной культуры (Малахай, 2012)

**Организационной культуре** присуща совокупность определенных функций, но по причине ее сложности, значимость отдельных функций может изменяться в зависимости от типа культуры, ее целей, этапа развития, влияния параметров внешней среды и т.п. Вместе с тем, можно выделить ряд **функций**, присущих любой организационной культуре:

**Охранная функция** состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий;

**Интегрирующая функция** усиливает систему социальной стабильности в организации. Организационная культура – своего рода социальный клей, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для нее стандарты поведения;

**Регулирующая функция** является средством, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации;

**Адаптивная функция** выражается в чувстве общности всех членов организации;

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

**Мотивационная функция** усиливает вовлеченность в дела организации и преданность ей.

**Функция имиджа организации** формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой.

Перечисленные функции организационной культуры можно объединить в **две основные функции**:

✓ внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

✓ внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде (Schein, 1992).

В зависимости от того, какие аспекты интересуют исследователя организационной культуры, а они могут быть связаны между собой, можно выделить следующие виды организационных культур:

✓ **по стилю управления** (авторитарные и демократические);  
✓ **по типу организационной культуры** (бюрократическая, органическая, предпринимательская и партисипативная);

✓ **по возрасту** (молодая или старая);  
✓ **по силе воздействия** (сильная или слабая);  
✓ **по направлению воздействия** (функциональная или дисфункциональная);

✓ **по степени инновационности** (инновационная или традиционная).

Типология организационных культур в виде рамочной конструкции подробно описана в следующем разделе данного пособия.



**Упражнение. Нарисуйте схему, диаграмму, таблицу «Компоненты организационная культура».**

#### 4. Типология организационных культур

Из всех классификаций наиболее понятной и удобной (как для измерения, так и для практического использования) предлагаем рамочную конструкцию, которую разработали Ким Камерон и Роберт Куинн и объединяющую сразу несколько методов выделения оргкультур.

Так, для построения своей рамочной конструкции они вначале взяли четыре культуры, предложенные Чарльзом Хэнди:

- ✓ культуру власти (культура Зевса, символ – паутина);
- ✓ культуру роли (культура Аполлона, символ – греческий храм),
- ✓ культуру заданий (культура Афины, символ – сетка);
- ✓ культуру личности (культура Диониса, символ – звездная галактика).

Правда, они выделили свои четыре ключевых культуры из попарного совмещения четырех типов культур, предложенных Хэнди. В результате у них получились четыре базовых организационных культуры: клановая, адхократическая, рыночная и бюрократическая (см. Рис. 4).

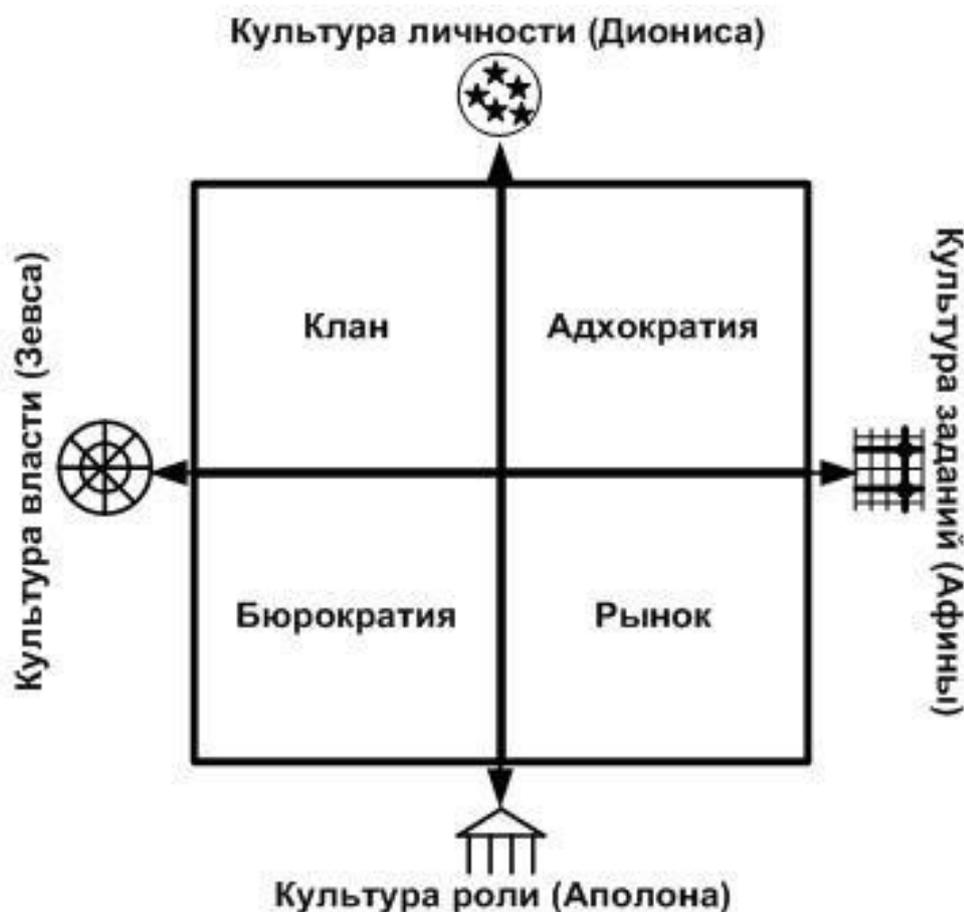


 Рис. 4. Рамочная конструкция организационной культуры

Характеристика культур рамочной конструкции представлена в Таблице 1.

**Таблица 1.**  
**Общая характеристика культур рамочной конструкции**

<i>Тип культуры</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Типичные представители</i>
<b>Культуры по Хэнди</b>		
Культура власти	Сильное влияние руководителя, решения принимаются быстро, но зависят от указаний центра, жесткая иерархия, залог успешной карьеры – личная преданность	Небольшие организации, зависящие от центрального источника власти: финансы, малый бизнес
Культура роли	Личность нивелируется, решения формализованы и принимаются сверху; дает чувство защищенности, предсказуемости; хорошо работает в стабильной среде	Крупные организации с механической структурой
Культура заданий	Командный дух, а не индивидуальный результат, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, людей оценивают по результату; быстро адаптируется к любым изменениям	НИИ, конструкторские фирмы
Культура личности	Формализация и процедуры отсутствуют, работники – яркие личности, умеют добиваться целей; хорошая адаптация к изменениям	Творческие союзы, адвокатские конторы
<b>Организационные культуры по К. Камерон и Р. Куинн</b>		
Клановая оргкультура	Организация как большая сплоченная семья, сильны патерналистические настроения, организация заботится о своих членах	Религиозные секты, отделы персонала, научные лаборатории
Адхократическая оргкультура	Динамичная творческая организация с горизонтальными структурами, с готовностью к вызовам, ориентацией на новаторство, производство уникальных и оригинальных продуктов и услуг	Многие фирмы на этапе становления, инновационные фирмы, рекламные агентства, отделы разработок новинок

Бюрократическая оргкультура	Структурированная организация с формальными правилами и процедурами; в основе – ценности стабильности и предсказуемости	Отраслевые министерства, заводы, бухгалтерии в фирмах
Рыночная оргкультура	Ориентация на результат, внутренняя конкуренция, стремление побеждать любым путем, жесткая привязка систем мотивации персонала к результатам	Фирмы-захватчики на этапе передела рынка, отделы продаж

Очевидно, каждой организационной культуре соответствует определенный тип лидера, который служит одним из критериев ее эффективности.



### ***Упражнение. Один день на заводе***

Рабочий день на одном из промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с неперемного чаепития. Потом оно плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для них основная цель пребывания на работе – общение.

Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами: с трех часов дня все занимаются исключительно подготовкой салатов и поздравлениями именинника.

Выращивание кактусов хобби руководителя отдела труда и заработной платы. В этом отделе кактусы стоят на всех столах. Создается впечатление, что все его сотрудники посвящают себя исключительно цветоводству. В отделе кадров цветов меньше: это связано с тем, что все пространство в нем занимают стеллажи картотеки. Компьютеры здесь не прижились: они стоят в углу, аккуратно закрытые от пыли салфетками.

Все это происходит на нижних этажах, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления. В кабинетах старые, местами отваливающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 80-х годов. Месторасположение туалетов можно точно определить по запаху хлорки.

У начальников производственных цехов свой, особый микроклимат: в кабинетах у них до сих пор висят портреты Ленина и Орджоникидзе, на совещаниях дымно и не обходится без крепкого словца. Здесь мыслят исключительно категориями тонн и единиц выпускаемой продукции, искренне полагая, что все остальные подразделения компании существуют, чтобы загружать их производственные мощности. (Преднамеренно не

описывается, как проводят время на производстве собственно рабочие, так как это тема для отдельной статьи.)

На верхних этажах заводууправления находится дирекция. Там светлые коридоры, ковровые дорожки, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки, перпетуум-мобиле и другие атрибуты, подчеркивающие статус владельца кабинета.

Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы MBA. По его мнению, компания пережила кризис и начала развиваться.

И только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой фирме, занят другими производителями [9].

### **Вопросы:**

1. Назовите тип организационной культуры.
2. На какие ценности ориентирована компания?
3. Есть ли в этой компании субкультуры?
4. Какой стиль руководства используют руководители?
5. Оцените приверженность сотрудников компании?
6. Какие нормы существуют в этой компании?
7. Как вы считаете, какая организационная культура нужна?
8. Предложите пути ее создания (пути изменения старой).

## 5. Организационная культура и стиль управления: особенности взаимосвязи

**Стиль управления** – совокупность наиболее характерных и устойчивых приемов, используемых в процессе управленческой деятельности.

Вспомним типологию *Дугласа Макгрегора*. Он выделил два стиля управления: стиль X и стиль Y.

Руководители, придерживающиеся **стиля X**, считают (на уровне глубинных убеждений), что люди не любят работать, что основная цель наемных работников – найти такую работу, на которой можно ничего не делать и получать хорошую зарплату. В этой системе исполнители и руководители рассматриваются как противостоящие друг другу силы. Первые стараются увильнуть от работы любыми способами: заболеть, уйти на перекур, сломать оргтехнику и т.п. Вторые же должны предвидеть, где именно в стройной системе наемный работник может найти слабое звено, воспользовавшись которым, он сможет поменьше работать. У руководителя, существующего в такой системе, на самом деле есть только одна ключевая функция – осуществлять тотальный контроль происходящего.

Стиль управления X порождает корпоративную культуру со следующими характерными чертами:

- жесткая иерархичность;
- большая дистанция между руководством и исполнителями;
- строгая система отчетности, причем по максимально коротким временным промежуткам;
- от сотрудников не ждут предложений по оптимизации рабочих процессов;
- не приветствуются дружеские отношения в коллективе (ведь вместе людям легче будет обходить систему!).



*Пример.* В одной солидной компании решили, что карточная система на входе в офис недостаточно хорошо выполняет функции контроля рабочего времени. И тогда ввели систему, фиксирующую время включения компьютеров. И именно дружеские отношения внутри одного отдела позволили ее обойти. Тот, кто первым приходил на работу, включал компьютеры своих коллег.

Руководители, придерживающиеся **стиля управления Y**, разделяют другие убеждения. Они считают, что люди любят и хотят работать. Что большинство сотрудников инициативны и готовы действительно прикладывать собственные усилия на благо своей компании. Свою роль эти руководители видят не в том, чтобы контролировать подчиненных, а в том, чтобы не мешать им раскрыться в полной мере.

Такие руководители формируют уже другую корпоративную культуру, для нее будут характерны следующие особенности:

- открытость руководства в принятии решений, сотрудники рассматриваются как ресурс, который, как правило, нужно привлекать к обсуждению насущных проблем;
- руководством широко используется индивидуальный подход: при распределении заданий учитывается желание сотрудника заниматься именно этим участком работ, возможна гибкая система отчетности и т.д.;
- контроль больше направлен не на процесс (кто, во сколько пришел, сколько раз ходил на перекур), а на результат;
- «поведенческие» регламенты вводятся только там, где это действительно нужно.

У руководителя, придерживающегося стиля Y, главная функция – мотивация, т.е. создание таких условий для каждого сотрудника, в которых тот сможет максимально раскрыться как профессионал и быть наиболее эффективным на своем рабочем месте.

Вслед за теорией Дугласа Макгрегора появилась теория *Уильяма Оучи*, описавшего так называемый «японский» стиль управления, получивший обозначение Z.

Руководители, исповедующие стиль управления Z, считают, что рабочий коллектив – это вторая семья. Приходя в офис как в свой второй дом, сотрудник вовлекается в систему отношений, характерную для большинства больших семей. Здесь приветствуются: уважение старших и послушание со стороны младших; взаимопомощь; бережное отношение к общим ресурсам; стремление защитить организацию-семью как от внешних, так и от внутренних угроз и т.д. [1].

В таких условиях у корпоративной культуры будут следующие характерные черты:

- сложно построенная иерархия, с понятными критериями продвижения по ней от рядового сотрудника до председателя совета директоров;
- поощрение продолжительного стажа работы;
- развитая система признаков корпоративной принадлежности (значки, канцелярия с логотипом, детали в одежде и т.п.);
- ориентация на совместную деятельность (пение гимна, корпоративные выезды, создание условий привлечения членов семьи к жизни компании).

Определение эффективного стиля руководства и формирование организационной культуры должно происходить с учетом многих факторов: психологических особенностей личности самого руководителя, потребностей

и интересов подчиненных, степени их квалификации и ответственности, внутренних и внешних факторов, воздействующих на организацию.

Также необходимо обратить внимание на то, что между сплоченностью группы людей и уровнем их групповой культуры существует определенная положительная корреляция. Поэтому если мы хотим создавать прочные организации, важно позаботиться о мерах, направленных на формирование их внутренней культуры.

## **6. Диагностика и оценка организационной культуры**

Целью диагностики оргкультуры является получение информации о наиболее важных представлениях и стереотипах, определяющих специфику этой культуры, способствующих или препятствующих достижению целей организации.

### ***Этапы диагностики:***

- ✓ разработка программы исследования;
- ✓ сбор информации;
- ✓ анализ и интерпретация результатов;
- ✓ составление конфигурации оргкультуры.

Исследование культуры, в соответствии с подходом Э. Шейна, должно вестись от поверхностного уровня – вглубь, то есть сначала собирается информация о наблюдаемых культурных артефактах, далее выявляются осознаваемые, провозглашаемые и реально действующие ценности, и на последнем этапе проводится интерпретация полученных данных с целью выявления базовых, неосознаваемых представлений.

К.Камерон и Р.Куинн предлагают не только фиксировать наличное состояние в организационной культуре («как есть сейчас»), но и предлагать управленцам и сотрудникам представить желаемое состояние культуры («как должно быть»).

Основная информация, которую обычно необходимо собрать при проведении диагностики культуры, относится к следующим факторам.

### ***1. Общеорганизационные факторы:***

- история организации;
- количество сотрудников;
- стратегия организации, цели на различные периоды, миссия;
- окружение организации (стабильная или нестабильная внешняя среда, низкая или высокая конкуренция);
- тип деятельности организации (коммерческая, государственная или общественная организация);
- характер деятельности организации / подразделения (рутинный, монотонный или творческий, интеллектуальный);
- организационная структура;
- характер пространства (открытое, полуоткрытое, закрытое);
- декларируемые ценности и нормы, кадровая политика;
- текучесть персонала.

### ***2. Антропологические факторы:***

#### ***2.1. Стиль и политика руководства.***

- Определение стиля управления по различным типологиям (авторитарный / демократический / либеральный стиль, ориентация на

производство или ориентация на людей и др.).

- Уровень доверия подчиненным.
- Характер коммуникаций управленцев с рядовыми сотрудниками (открытость коммуникаций, уровень формализации, обратная связь, дистанция власти).
- Мнение руководства о своих подчиненных и коллективе, оценка их потенциала, основных особенностей. Портрет идеального сотрудника глазами руководителя.
- Система мотивации. На какие мотивы коллектива руководство ориентируется – материальные или нематериальные.
- Провозглашаемые руководством ценности и нормы. Реально действующие ценности и нормы. Какое поведение поощряется руководством, какое осуждается; меры поощрения или пресечения.
- Стандарты: количество и жесткость регламентации деятельности и поведения.
- Характер контроля. Как осуществляется контроль и оценка деятельности людей (контроль по результатам / по процессу, наличие стандартов оценки).
- Портрет руководителей глазами подчиненных. Портрет идеального руководителя глазами подчиненных.

### ***2.1. Характеристики коллектива и взаимоотношений.***

- Уровень образования, стаж в данной организации, половозрастные характеристики.
- Мотивационная структура и уровень удовлетворенности персонала (что мотивирует людей).
- Организационный климат. Характер взаимоотношений, уровень доверия в коллективе. Наличие или отсутствие неформальных связей и общения, характер связей. Характер конфликтов и принятые способы их разрешения.
- Реально действующие в коллективе ценности и нормы.
- Отношение к провозглашаемым руководством ценностям и нормам.
- Степень идентификации с компанией. Знание целей организации и уровень их принятия как собственных. Как люди относятся к руководителям, уровень доверия руководству.
- Субкультуры. Наличие и характер субкультур и контркультур в организации.
- Наличие и особенности неформальных лидеров.

## ***Проблемы диагностики организационной культуры***

Анализ литературы показывает, что к проблеме диагностики и изучения организационной культуры существует два основных подхода:

**I. Идеографический**, в основе которого лежит использование качественных методов, в том числе анализ документов, включенное «этнографическое» наблюдение, глубинные интервью и т.п.

**II. Формализованный** (количественный), характеризующийся использованием различных стандартизированных опросников.

Среди популярных формализованных инструментов исследования организационной культуры особое место занимает концепция диагностики организационной культуры Г. Ховштеда. Первоначально она была разработана для проведения кросскультурного анализа систем ценностей, оказывающих влияние на поведение людей в ходе трудовой деятельности. Ховштед предлагает изображать организацию в системе четырех культурных координат.

1. *«Дистанция власти»*. Каждая организация обладает своим социально одобряемым неравенством статусов сотрудников при постановке задач, выборе средств их реализации и процедур согласования, разрешении конфликтов и т.д. Готовность и критерии лояльного отношения к неравноправию в разных культурах различна.

2. *«Мужественность – женственность»*. Этот параметр отражает систему мотивации в организации: насколько системы оценки, вознаграждения и продвижения сотрудников связаны с конкретными результатами их деятельности. В культурах с ярко выраженной мужественностью открыто пропагандируется примат материального успеха и такого качества, как решительность. В то время как общество с «женственной» культурой заботится, прежде всего, о качестве жизни (забота о «малом и слабом»).

3. *«Стремление к избеганию неопределенности»*. Этот параметр указывает на степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно, и отражает степень формализации деятельности: четкое определение целей без конкретного предписания путей и способов их достижения или значительная регламентация действий разработанными правилами и процедурами.

4. *«Индивидуализм – коллективизм»*. Проявляется в образцах поведения и культивируемых стилях управления. Индивидуализм предполагает, что человек действует исходя из собственных интересов и интересов ближайших к нему людей. Коллективизм исходит из того, что каждый человек по рождению или по работе принадлежит к более или менее сплоченной группе и не может считать себя свободным от нее. Группа заботится об удовлетворении запросов индивидуума, требуя от него, в свою очередь, полного и безусловного подчинения.

Очень популярна модель диагностики организационной культуры, разработанная на основе концепции Р. Лайкерта. Он считал, что организация

характеризуется пятью переменными: коммуникации, мотивация, принятие решений, контроль и координация. Значения этих переменных зависят во многом от двух базовых представлений руководства о природе работников, описанных Д. МакГрегором в теории «Х» и «Y» (см. выше, Раздел 5) (Likert, 1967).

По мнению Э. Шайна, для диагностики организации недостаточно простого описания существующей структуры организации, коммуникации, норм и ценностей. Настоящая организационная парадигма, по Э. Шайну, определяется тем, какую позицию занимают члены организации по следующим базовым предположениям:

1. *Отношение к природе.* Как члены организации рассматривают отношение организации к окружающей ее среде: как доминирующее, подчиненное, гармоничное или ее задачей является нахождение соответствующей ниши?

2. *Природа реальности и правды.* Лингвистические и поведенческие правила, которые определяют что реально, а что нет, что такое «факт» и, как, в конце концов, определяется правда? Является ли правда обнаруженной? Каковы базовые концепции времени и пространства?

3. *Природа человека.* Что значит быть человеком и что рассматривается как внутренне присущее ему или основное. Является ли человек по природе добрым, злым или нейтральным? Совершенно ли человеческое существование?

4. *Природа человеческой активности.* Что значит для человека делать что-то правильно (на основе выше рассмотренных предположений о реальности, окружающей среде и природе человека). Значит ли это быть активным, пассивным, саморазвивающимся, фаталистом или что? Что работает и что играет?

5. *Природа человеческих взаимоотношений.* Что рассматривается как «правильное» во взаимоотношениях между людьми? Является ли жизнь сферой сотрудничества или соревнования; индивидуальной, групповой или общинной? На чем основываются взаимоотношения: на традиционной линейной власти, харизме или др.?

Вскрыть эти неосознаваемые предположения Шейн предлагает путем изучения истории организации, проследив, какими методами она справлялась с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. При этом он считает, что реальную организационную культуру компании невозможно описать использованием только формализованных методов. Возражает он и против рекомендаций о том, что надо наблюдать. Для него вскрытие организационной парадигмы – это совместное с членами организации исследование через повторяющиеся индивидуальные и групповые интервью (Schein, 1985).

Тем не менее, как отмечают А. Ксеникоу и Э. Фэрнхэм, рост интереса к концепции корпоративной культуры привел к разработке различных опросников для ее измерения. Для систематических сравнений культур различных организаций необходимы стандартизированные методики,

которые позволяют использовать статистические методы обработки. Это, конечно, приводит к тому, что вместо рассмотрения *целостной культуры* исследователи концентрируют свое внимание на наиболее важных, с их точки зрения, аспектах культуры.

Наиболее популярной является операционализация данного понятия в виде совокупности поведенческих норм или ценностей (Xenikou, Furnham, 1995). В исследованиях организационной культуры какой-либо конкретной фирмы часто используется совмещение качественных и количественных методов (Wilpert, 1995).

Так, например, С.П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик, наиболее ценящихся в организации:

1. Личная инициатива.
2. Готовность работника пойти на риск.
3. Направленность действий.
4. Согласованность действий.
5. Обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб.
6. Перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников.
7. Степень отождествления каждого сотрудника с организацией.
8. Система вознаграждений.
9. Готовность сотрудника открыто выразить свое мнение.
10. Степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Оценивая любую организацию по этим десяти характеристикам, можно составить полную картину организационной культуры, на фоне которой формируется общее представление сотрудников об организации.

Современное воплощение целостный подход находит, например, в концепции Харриса и Морана (Harris, Moran, 1991), которые включают в содержание организационной культуры следующие десять характеристик (Рис. 5):

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают целостный подход к концепции организационной культуры в системе государственной службы, который детально отражен в следующем разделе методического пособия.



***Рис.5. Характеристики организационной культуры по Харрису и Морану***

## 7. Культура государственного служащего

Государственные служащие осуществляют свою деятельность в административных организациях – органах государственной власти и государственных учреждениях. Свое общественное предназначение государственные служащие реализуют в администрировании. Содержание администрирования составляет подготовка и реализация управленческих решений, обеспечивающих реализацию прав и интересов граждан, исполнение Конституции, законов и политических решений. На выполнение государственными служащими своих функций существенное воздействие оказывает административная среда, под которой понимается совокупность процессов и отношений, складывающихся в административных организациях, и социального окружения государственной службы, связанного с ней общностью условий и средств деятельности.

### ***Значение организационной культуры для поведения государственного служащего в административной среде.***

Поведение государственного служащего в административной организации, прежде всего, определяется организационной культурой, включающей доминирующие нормы и ценности, принятый кодекс поведения, устоявшиеся ритуалы, профессиональный язык, определенную социальную память.

Организация может действовать эффективно при условии реализации основных функций организационной культуры:

- внешней адаптации и внутренней интеграции служащих;
- развития организации в направлении доминант социального целеполагания;
- регуляции и социального контроля;
- воспитания у персонала тех качеств, которые обеспечивают стабильность и развитие организации.

Применяя методологию целостного подхода к анализу организационной культуры, можно определить десять характеристик ее содержания.

1. ***Осознание себя и своего места в организации.*** Одни культуры ценят сдержанность в проявлении служащим своих внутренних настроений, другие поощряют их проявление, в одних случаях творчество выражается через сотрудничество, а в других – через индивидуализм.

2. ***Коммуникационная система и язык общения.*** В каждой административной организации используются определенные стандарты устной, письменной, невербальной коммуникации, открытость которой весьма различна, в зависимости от функциональной направленности. Применяемый профессиональный жаргон, аббревиатуры, жестикация и стиль речи определяются отраслевой и территориальной принадлежностью организации, существующими традициями, личностями руководителей и неформальных лидеров.

3. **Внешний вид, одежда.** Разнообразие униформ и спецодежды, степень опрятности, применение косметики, прическа и многое другое во внешнем виде отражают наличие множества микрокультур. В одних организациях эти стандарты закреплены в документах, например, дипломатическая, таможенная служба, органы МВД, учреждения Аэрофлота. В других – подобные правила передаются вновь принятым на службу сотрудникам руководителями или коллегами, рекомендуются через образцы. В 40-е годы, например, все советские служащие стремились носить военную или полувойсковую форму, как это делали руководители страны.

4. **Привычки и традиции в области питания.** Организация питания, наличие или отсутствие специальных мест для питания служащих, разрешение приносить с собой еду и готовить ее в перерывах, питание сотрудников разных подразделений и структур вместе или отдельно. На первый взгляд, эти правила не представляются значимыми, но это далеко не так. Работоспособность людей, их благожелательное настроение и здоровье во многом зависят от режима труда и отдыха, от рационального питания, от возможности неформального общения во время перерывов.

5. **Отношение к служебному времени и его использование,** степень точности и относительности времени у сотрудников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это. Для государственных служащих, у которых может быть ненормированное служебное время, вопрос его использования является профессиональным, будучи одновременно культурным фактором. Регламентация времени проведения совещаний, собраний, конференций, приема граждан, сроков обработки служебных документов формализует многие процедуры аппаратной работы. Но еще более важным становится пример руководителей и их реакция на несоблюдение установившихся в организации традиций использования служебного времени.

6. **Взаимоотношения между сотрудниками,** характер отношений по полу и возрасту, статусу и роли, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству. Степень формализации этих отношений, получаемая поддержка, способы разрешения конфликтов. В практике государственной службы имеют место технологии создания так называемой «сильной организационной культуры», в которой имеется набор четко определенных представлений о нормах взаимоотношений, одобряемых организацией. Такие представления вводятся и поддерживаются с помощью ритуалов и церемоний, посредством выдвижения героев, олицетворяющих общие цели, путем создания символов.

7. **Ценности и нормы.** Ценности – это желательное, предпочтительное для данной организации состояние социальных связей, принципов и практики взаимоотношений, критерий оценки реальных явлений. Ценности определяют смысл целенаправленной деятельности и тем самым регулируют взаимодействие. Нормы – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения. Среди имеющихся в научной литературе представлений о ценностях организации можно назвать такие, как удовлетворенность неформальным общением («хороший коллектив»),

справедливость распределения трудовой нагрузки, система статусов, объективность оценки вклада каждого сотрудника в общее дело, социальная защита, оптимальная структура организации (четкая и понятная система субординации и иерархии). В каждой организации есть декларируемые ценности и ценности реальные, которые можно выявить с помощью конкретно-социологических исследований. Так, например, для государственных служащих декларируемой ценностью является «служение общественному благу», а реальными ценностями можно считать карьеру, творческую самореализацию, престиж и социальный статус. Немаловажной ценностью у современных государственных служащих является и ценность материальных благ. Что касается норм организационной культуры, то для государственных служащих принципиально важны добросовестное отношение к делу, дисциплинированность, ответственность, инициативность. Именно эти нормы были названы государственными служащими приоритетными во время исследования, проведенного социологами Российской академии государственной службы.

Сотрудниками отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций проводилось исследование по оценке ценностных ориентаций представителей системы государственного управления, результаты которого показаны в Приложении Б настоящей работы.

**8. *Вера в руководство, в успех, во взаимопомощь, в справедливость.*** Эта вера целенаправленно поддерживается за счет гуманизации статуса («коллеги», «единая команда»), путем создания и распространения служебных мифов, идеализации истории организации. Особенно важно сформировать веру у молодых начинающих чиновников. Организационная культура, разумеется, имеет объективные тенденции формирования. Но наряду с ними большое значение имеет целенаправленная деятельность самой организации по созданию, укреплению, сохранению и передаче достижений организационной культуры.

**9. *Процесс развития служащего и его обучения.*** Существование структур и традиций адаптации, процедуры информирования персонала, подходы к объяснению причин тех или иных событий в организации, поощрение профессионального роста, мотивация сотрудников.

**10. *Служебная этика, традиции отношения к выполнению должностных обязанностей, разделение и замещение работы, качество и оценка деятельности, формы вознаграждения.*** Содержание организационной культуры может быть рассмотрено на трех уровнях. На первом уровне фиксируются видимые внешние факты, например, архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, лозунги, традиционный язык. На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые сотрудниками, в соответствии с тем, насколько они отражены в символах и языке. На третьем

уровне, включающем базовые предположения, возникает необходимость специального исследования организационного поведения.

Государственная служба – это не только профессия, но и образ жизни, и то, какими они будут, во многом определяется внутренней культурой государственного служащего – приверженностью высшим нравственным принципам и ценностям.

**Организационная культура в государственных учреждениях** – это система координат, регулируемая Законом о государственной гражданской службе, в рамках которой взаимодействуют организация и сотрудники.

Особенности диагностики организационной культуры в государственных учреждениях представлены в Приложении А.

## Литература

1. Виханский О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
2. Грошев И.В. Организационная культура : учебное пособие / И.В. Грошев, И.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
3. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб : Изд-во « Питер», 2001. – 320с.
4. Ньюстром Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб : Изд-во « Питер», 2000. – 448 с.
5. Организационная культура в схемах и таблицах / сост. Т.О. Соломанидина, О.Н. Волгина. – М.: Изд-во Рос. эконом. акад., 2004. – 114 с.
6. Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001. – 352 с.
7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – СПб : СПбГУ ИТМО, 2008. – 156 с.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн; пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – СПб : Изд-во « Питер», 2002. – 336 с.
9. Юртайкин Е. Корпоративная культура российских промышленных предприятий: прошлое никогда не умирает / Е. Юртайкин // Top-Manager. – 2002. – № 5(май).

### **Особенности диагностики организационной культуры в государственных учреждениях**

Одной из ключевых проблем **организационной культуры в государственных учреждениях** является проблема ее измерений. В большинстве работ по менеджменту предлагаются разные инструменты диагностики, которые позволяют четко определять стержневые ценности организационной культуры и могут оказаться особенно полезными в качестве инструмента эффективного управления организационными изменениями.

К. Камерон и Р. Куинн при измерении организационной культуры предлагают использовать в качестве основного инструмента рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, что уже подробно рассматривалось нами выше.

Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. считают, что поскольку для получения адекватного диагноза организационной культуры нет возможности уделить внимание абсолютно всем аспектам организации, при измерении организационной культуры необходимо акцентировать внимание на содержательных и образцовых показателях. Авторы считают, что содержательные показатели относятся к аспектам организационной культуры, которые должны играть роль намеков в сценариях, помогая индивидам распознать культурные ценности своей организации. Образцовые показатели имеют отношение к профилю культуры, который генерируется посредством балльной оценки.

Целью нашей работы была не столько диагностика культуры государственных учреждений, сколько прорисовывание изученного материала. Рисование – это не только отражение в сознании людей окружающей их действительности, их бытия в мире, но и выражение отношения к этой действительности, ее моделирование и трансформация. Рисую, мы даем выход своим чувствам и переживаниям, желаниям и мечтам, перестраиваем свои отношения в различных ситуациях и безболезненно соприкасаемся с некоторыми пугающими, неприятными и травмирующими образами. Использование метода арт-терапии позволяет каждому человеку творить жизнь в буквальном смысле слова: лепить счастье, рисовать печаль, писать роман о конфликтах, танцевать настроение, любовь... Хотя спонтанные рисунки не являются в полном смысле этого слова проективными тестами, их ценность известна практическим психологам уже давно. Кроме того, манера исполнения и содержание рисунков даёт очень ценную информацию о природе и функционировании личности, важным моментом является терапевтическая роль таких рисунков, дающих возможность эмоционального высвобождения.

Существует тенденция при анализе рисунков чаще обращать внимание на патологические характеристики, чем на различные аспекты здоровья. И

поэтому неудивительно, что в большинстве руководств по интерпретации рисунков содержится очень мало информации о признаках здоровья в рисунках. Хотя теоретическая база в системе ценностных ориентаций у психологов различных школ может быть чрезвычайно различной, тем не менее, существует ряд характеристик, присущих "здоровым рисункам", которые могут с лёгкостью учитываться специалистами, "исповедующими" различные подходы.

Люди, отличающиеся психическим здоровьем – это люди, у которых жизнь хорошо организована. Они:

- 1) способны идентифицировать, воспринимать точно и адекватно свои психологические потребности;
- 2) имеют позитивное отношение к самому себе;
- 3) не боятся выразить себя, свои мысли и эмоции;
- 4) точны и адекватны в своих восприятиях;
- 5) сами управляют своей жизнью и могут внести необходимые изменения в её ход;
- 6) владеют психологическим «инструментарием» для успешного решения конфликтов и жизненных проблем.

Все эти психологические особенности находят своё отражение в рисунках и представлены следующими интегральными характеристиками.

**I. Самоуважение.** Если в рисунках изображены фигуры людей, они имеют все необходимые детали (черты лица, тело, руки, ноги, стопы, кисти рук и пр.). Все изображения фигуры имеют правильные пропорции по отношению к листу и другим объектам. Такие рисунки не являются ни слишком большими, ни слишком маленькими. Линии на рисунках чёткие и твёрдые. Фигуры основательные, прочные, пропорциональные и изображены в открытой позе.

**II. Чувство безопасности и уверенности в себе.** Фигуры на рисунках касаются пола, почвы, они как бы «заземлены». Они располагаются в центральной части листа и не наползают на край бумаги. Линии рисунка чёткие и ясные. Фигуры очень часто находятся в движении, в реальном или потенциальном. Их ноги и руки свободны и могут легко перемещаться в пространстве.

**III. Позитивные взаимоотношения.** Фигуры на рисунке располагаются достаточно близко друг к другу, как бы демонстрируют определенный тип взаимоотношений или динамическую интеракцию. У фигур имеется в наличии все средства для позитивной коммуникации (открытые руки, кисти рук, рот, уши).

**IV. Открытость.** Фигуры находятся в открытых позах или открыты для контактов с окружением, дома имеют окна и двери, доступны для окружающих.

**V. Стабильность и организованность.** Нарисованная картина закончена, все части рисунка интегрированы и взаимно дополняют друг

друга. Все фигуры имеют необходимые элементы, соотносятся с другими фигурами так, что создаётся впечатление упорядоченности.

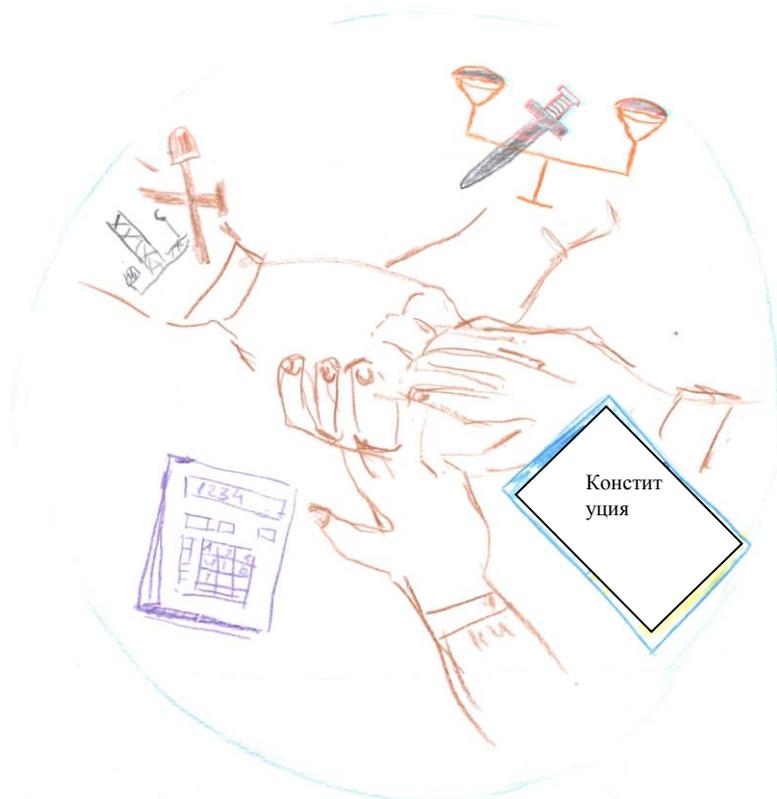
**VI. Адекватная половая идентификация.** Все фигуры на рисунках имеют половые различия. Первая фигура, которую рисует человек, того же самого пола, что и он сам. Женские и мужские фигуры имеют все необходимые детали. Все изображения нормальной величины и хорошо соотносятся с целостной картинкой.

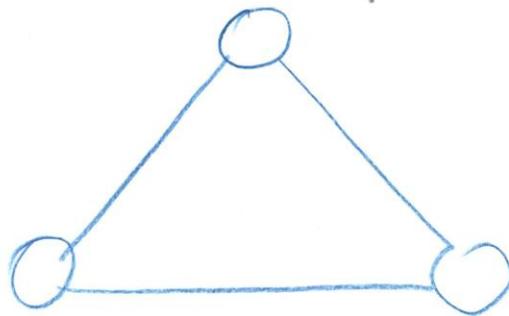
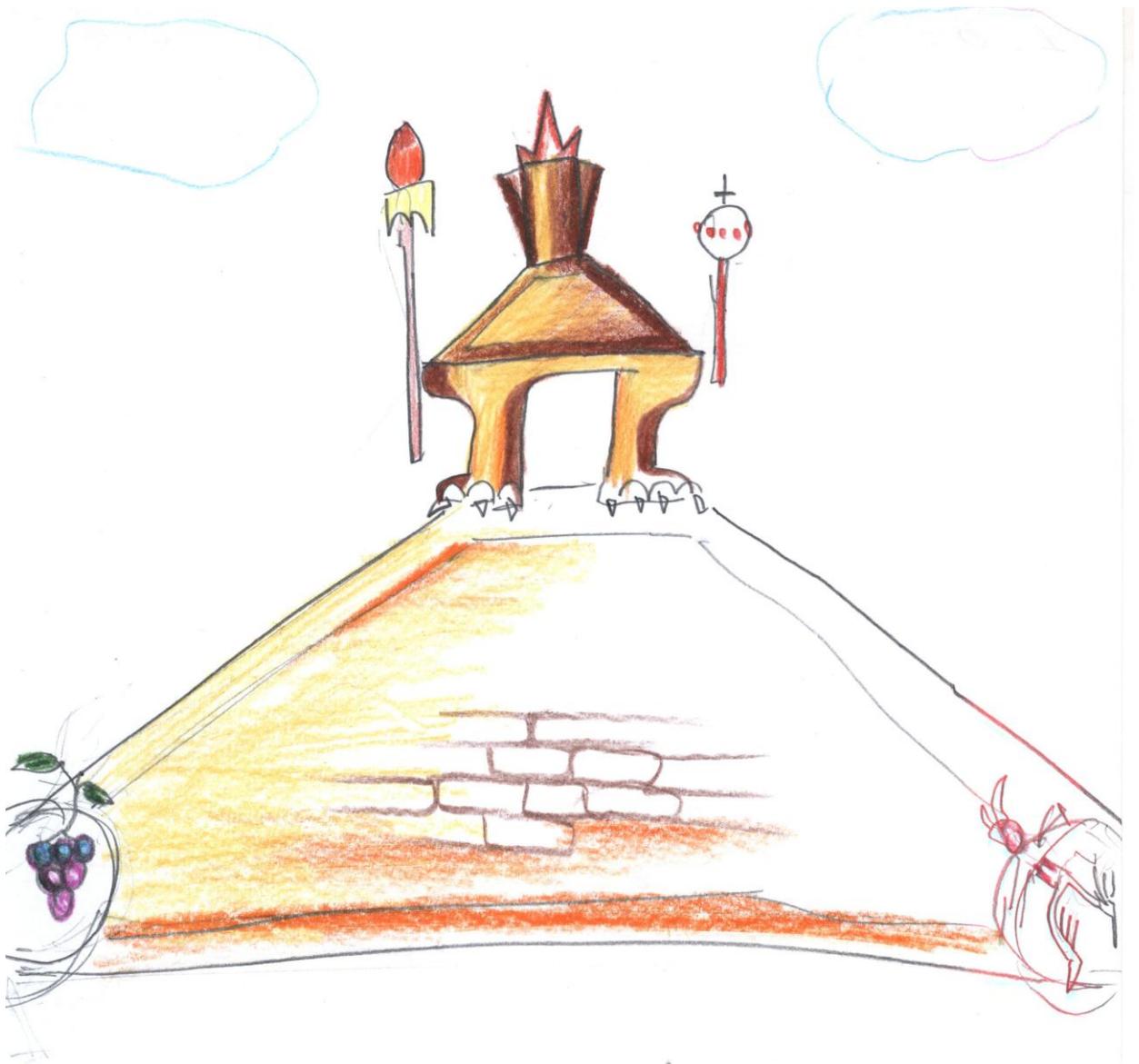
Рисунки по второй заповеди арт-терапии должны анализироваться в первую очередь самим автором, про интерпретации нами вообще не может идти речи. Почему так? Дело в том, что арт-метод является так называемой «инсайт-ориентированной» методикой, то есть она нацелена на достижение инсайта или «АГА-Эффекта», т.е. анализируя (или попросту – созерцая) своё творение, человек сам может прийти к пониманию вопроса.

Итак, обзор рисунков дает нам возможность посмотреть на мир организационной культуры в государственных учреждениях глазами самих служащих, что абсолютно необходимо для того, чтобы строить программу социального взаимодействия.

Инструкция перед работой звучала таким образом: «Изобразите, по Вашему мнению, особенности организационной культуры Вашей организации».

***Рисунки организационной культуры в государственных учреждениях, представленные слушателями центра***



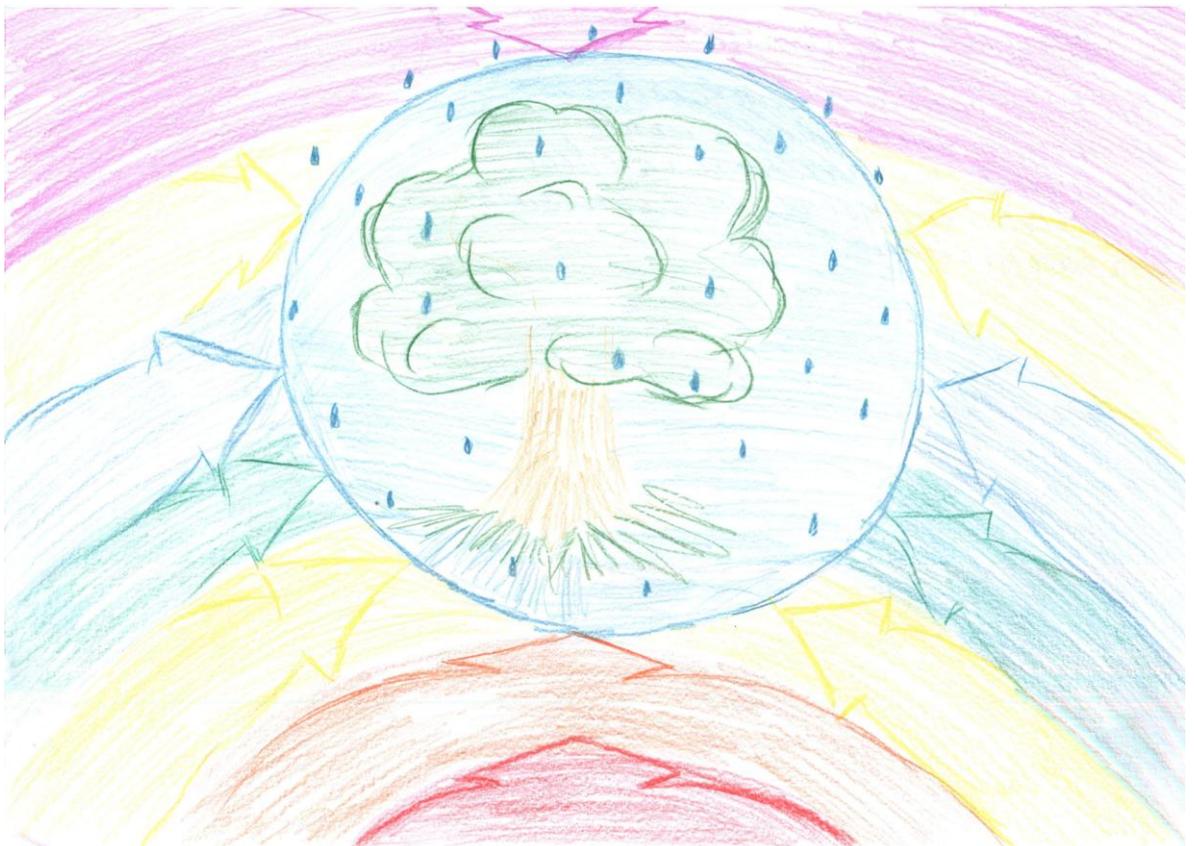
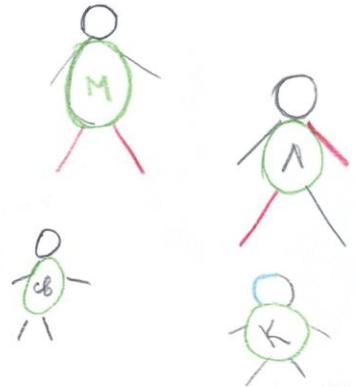
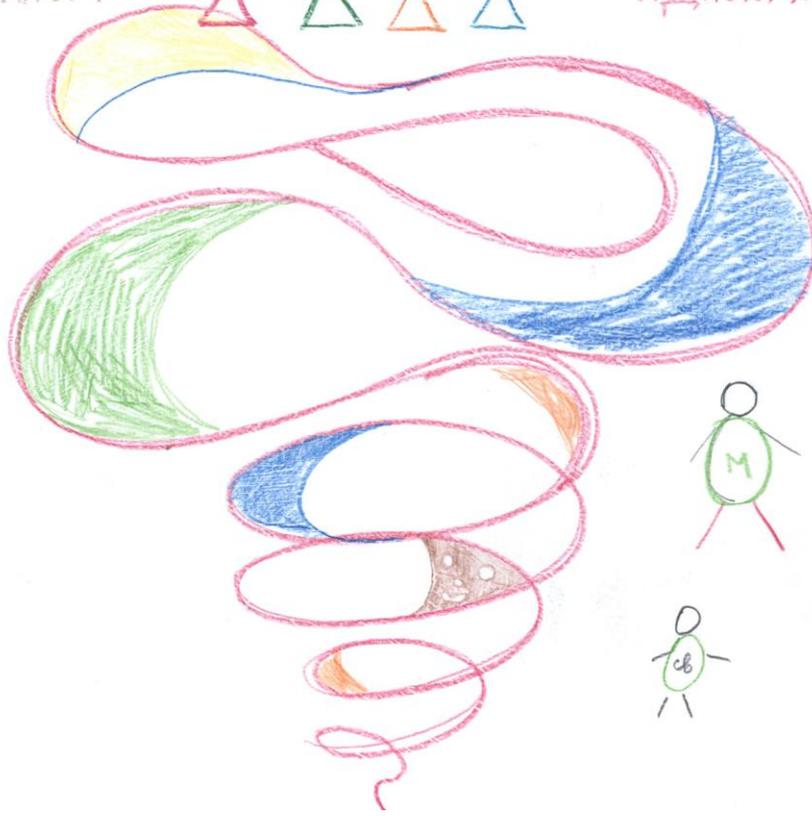




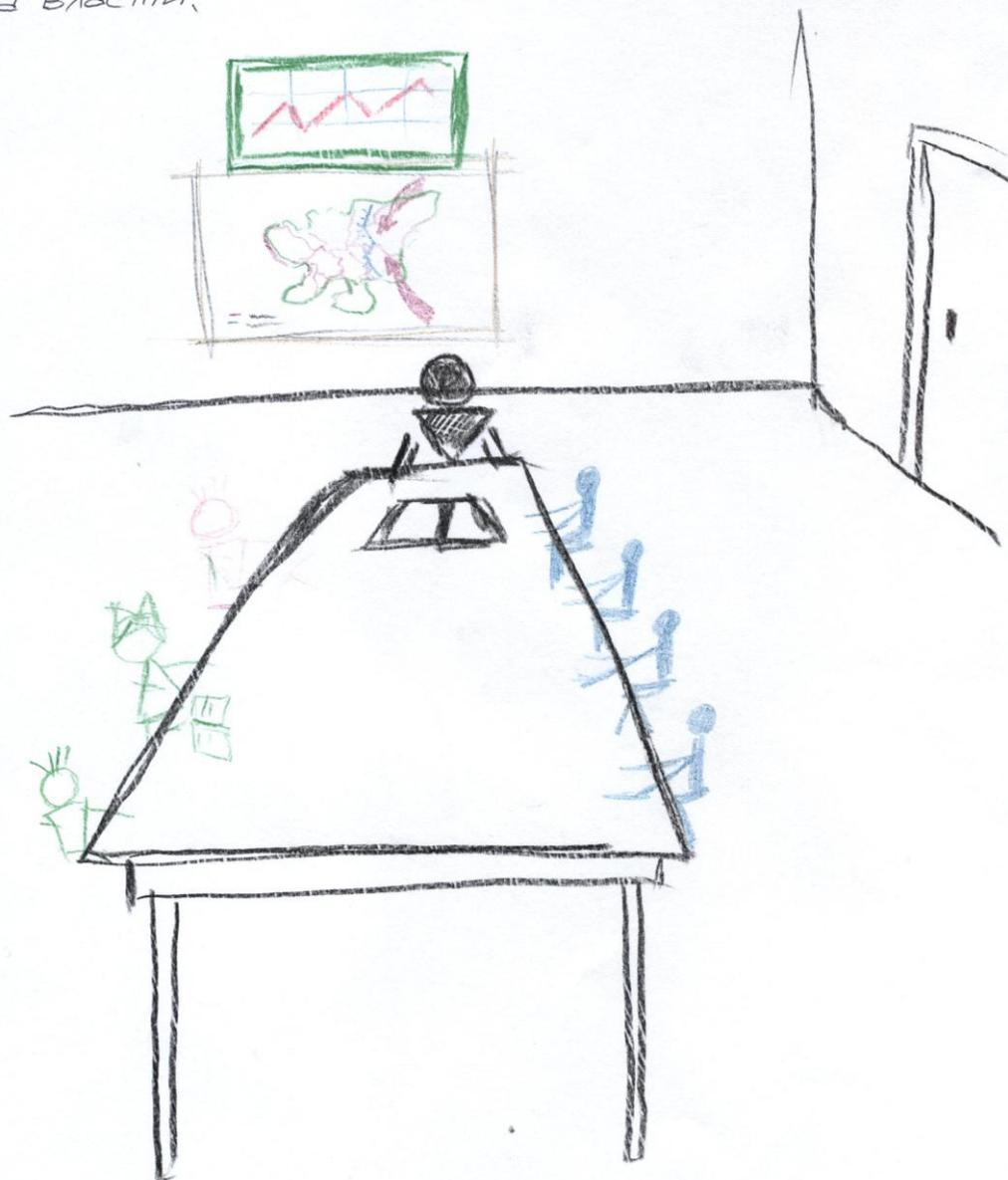
КУЛЬТУРА ВЛАСТИ

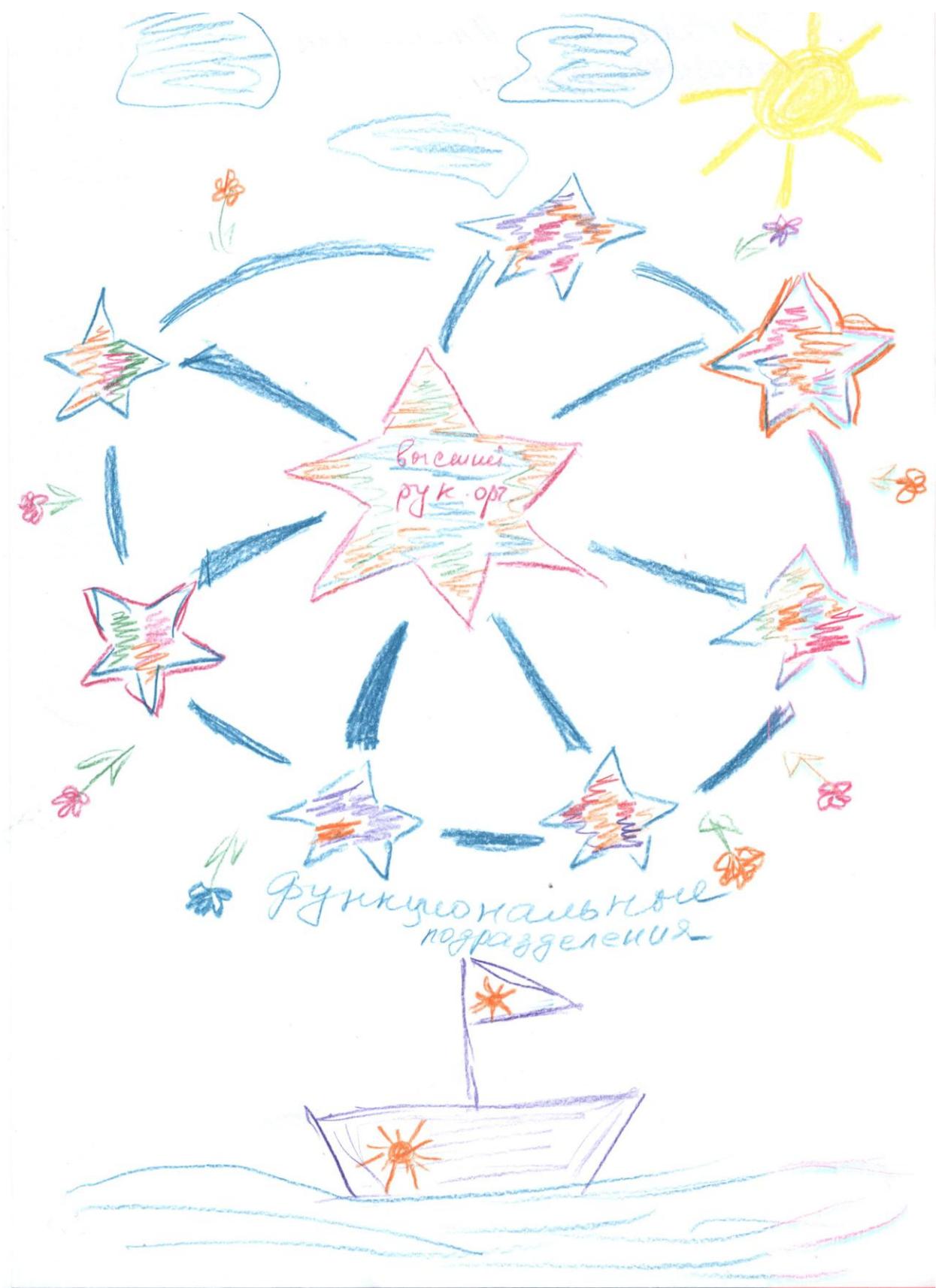


АДХОКРАТИЧЕСКАЯ



КУЛЬТУРА ВЛАСТИ.







### **Изучение ценностных ориентаций людей, которые работают в системе государственного управления**

Для разработки и внедрения действий относительно формирования тактики и стратегии трудового поведения госслужащих в соответствии с целями государственной структуры необходима осведомленность руководства относительно структуры ценностей подчиненных. То есть, изучение ценностных ориентаций человека в системе государственного управления является инструментом реализации целей управления кадрами.

Цель данной работы заключалась в определении структуры ценностных ориентаций людей, которые работают в государственной системе управления, для чего было необходимо выяснение основных ценностных ориентаций людей, их значимости; выделение в структуре трудовых ценностей; оценка возможности учета ценностных ориентаций при управлении человеческим фактором.

Выяснение системы ценностных ориентаций человека потребовало проведения социологических исследований для чего было проведено социально-психологическое исследование среди слушателей Центра. Выборку составили 200 человек, разделенные на две возрастные группы (22 - 35 и 36 – 60 лет). Необходимость этого распределения обуславливается тем, что задача развития личности в процессе жизнедеятельности меняются. Так, для лиц в возрасте до 35 лет задачами развития является построение интимных отношений (создание семьи, поиск друзей) через повышение продуктивности социальной активности. Для людей второй возрастной группы доминантными задачами развития является выбор между продуктивностью и инертностью, принятие ответственности за все, что способствует усовершенствованию общества. Общими характеристиками развития личности является социальная активность, самореализация и тому подобное.

При проведении исследования использовалась методика Н. Рокича «Ценностные ориентации», которая заключается в выделении ценностей, определяющих процесс развития человека.

Для анализа структуры ценностных ориентаций было выделено пять основных блоков: ценности активных социальных контактов, ценности профессиональной самореализации, ценности саморазвития, ценности личной жизни, ценности материального благосостояния. Для людей старше 35 лет рассматривались ценности духовного удовлетворения и ценности жизненной мудрости. Каждый блок имел личную подструктуру ценностей. При проведении исследования определены ранги для каждой ценности на основе оценки уровня их значимости, также анализируется уровень реализации ценностей. Для каждого блока ценностей рассчитано среднее значение рангов на основе предоставленных оценок.

В Таблице 1 представлена структура блоков ценностей, определен уровень значимости и приведены ранги по ценности и реализуемость.

Таблица 1

**Блоки ценностных ориентаций**

№	Блоки ценностей	Уровень значения	Средние ранги по ценности	Средние ранги по реализованности
<b>Первая возрастная группа (22 – 35 лет)</b>				
1	Ценности активных социальных контактов: деятельное жизни наличие хороших и верных друзей	III	2,8 – муж. 2,3 – жен.	1,6 – муж. 1,8 – жен.
2	Ценности профессиональной самореализации: интересная работа продуктивная жизнь общественное признание	IV	3 – муж. 4 – жен.	2,3 – муж. 3,1 – жен.
3	Ценности личного развития: познания личное развитие творчество	V	3,4 – муж. 4,2 – жен.	4,6 – муж. 4,9 – жен.
4	Ценности личной жизни: любовь счастливая семейная жизнь	II	1,3 – муж. 2,3 – жен.	1 – муж. 2 – жен.
5	Ценности материального благосостояния	I	1 – муж. 2 – жен.	1,8 – муж. 3,2 – жен.
<b>Вторая возрастная группа (36 – 60 лет)</b>				
1	Ценности духовного удовлетворения: красота природы и искусства счастье и благополучие окружающих совершенствование общества	II	3,2 – муж. 3,4 – жен.	3,1 – муж. 2,8 – жен.
2	Ценности жизненной мудрости: зрелость суждения здоровый смысл	I	2,2 – муж. 2,2 – жен.	1,8 – муж. 2 – жен.

Результаты исследования показали, что обследуемые более всего ценят материальную обеспеченность, личную и счастливую семейную жизнь. Группы ценностей развития личности, творчества, сохранение собственной индивидуальности реализованы неравномерно.

Как свидетельствуют данные таблицы, порядок реализации ценностных групп отличается от желаемого: лучше всего реализованы ценности активных социальных контактов, личной жизни и личного развития. В реальной жизни важные ценности человека реализованы гораздо больше, чем они оцениваются, то есть реализованными, но не достаточно значимыми.

У 65% мужчин и 40% женщин первого периода зрелости диагностировано значительное отклонение от возрастных норм. Данная группа характеризуется неудовлетворенностью статусом и карьерой, наличием потребностей самооправдание, избегание опасности и неудачи.

Во второй возрастной группе 46% мужчин и 30% женщин не имеют трудностей в личностном развитии. Обследуемые данной группы направлены на развитие семейных отношений и личности в большей степени, чем на профессиональное развитие. Лица, которые довольны своим положением в обществе, в свою очередь, видят перспективы служебного роста, считают, что их труд приносит пользу обществу, в то же время счастье своих детей является главной ценностью для них. Среди ценностных ориентаций, важных для личностного развития, выделяются ценности жизненной мудрости, семьи. При этом в состав второй группы входят 54% мужчин и 70% женщин, имеющих трудности в личностном развитии. У них диагностирована неудовлетворенность статусом, карьерой, отсутствие перспектив профессионального развития. В этой группе прослеживается отрицательная корреляция между идеальными терминальными ценностями и их реализуемостью, избегание опасности. Среди терминальных ценностей преобладает группа ценностей личной жизни, которая находится на 1-3 ранговых местах у 17% обследуемых. Кроме того, 1-3 ранговыми местами представлены группы активных социальных контактов («активное деятельное жизни»), духовные ценности («жизненная мудрость»), ценности сохранения собственной индивидуальности («воля», «уверенность в себе»).

Что касается личностной реализации, то у мужчин первого периода зрелого возраста процент высокой удовлетворенности самореализацией выше, чем у женщин обеих возрастных групп. Самая благоприятная ситуация с возможностью самореализации наблюдается у мужчин второго периода зрелости. Этот вывод сделан на основе результатов, полученных при проведении корреляционного анализа: наибольшее количество обследуемых (55%) имеют высокую корреляцию значимости ценностей с их реализуемостью в жизни. Причем у мужчин с возрастом удовлетворенность увеличивается, а у женщин - остается без изменений.

Результаты, полученные при исследовании, позволили сделать следующие выводы.

Во-первых, между представлениями и реальными действиями людей существуют противоречия. Выяснение этих противоречий – это практическое задание, которое позволит понять причины возникновения ценностных конфликтов и определить механизм деформации трудового поведения.

Во-вторых, при проектировании процесса развития госслужащих необходимо учитывать существование гендерных различий, которые проявляются в том, что мужчинам свойственно стремление к саморазвитию, самопознанию и профессиональной самореализации, для женщин характерно стремление к расширению активных социальных контактов.

В-третьих, среди жизненных ценностей с трудом в наибольшей степени связаны познание и самореализация. Уровень их реализуемости обеспечивает эффективность труда, ориентирует человека на успех, проявление творчества, совершенствования профессиональных качеств. Среди обеих возрастных групп диагностированы отклонения от возрастных норм развития, то есть зафиксирована неудовлетворенность статусом, карьерой, отсутствие перспектив профессионального роста.

## **Организационная культура и ее особенности в государственных учреждениях: учебно-методическое пособие, 2-е изд. стереотипное**

### ***Составители:***

**Малахай Светлана Николаевна**, преподаватель, соискатель ученой степени кандидата наук государственного управления Донецкого государственного университета управления, начальник отдела туризма и международных связей управления молодежи, туризма и международных связей администрации г. Донецка.

**Родченко Ирина Геннадиевна**, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 15 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83050, Донецк, бул. Пушкина, 32.