

*А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.С. Гоголева*

## **ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК НОРМАТИВНО-РОЛЕВАЯ СИСТЕМА ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТНИКУ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Статья представляет теоретический и эмпирический анализ феномена организационной культуры, понимаемой как нормативная система институционализированных практик организационного взаимодействия и операционализируемой через понятие ролевого стандарта. Дается обзор основных подходов к изучению оргкультуры, обсуждаются проблемы эмпирических исследований этого феномена. Рассматривается проблема связи организационной культуры с практическими аспектами функционирования бизнес-организаций, выделяются три возможных уровня влияния оргкультуры на развитие организации. На основе данных стандартизованного опроса 1692 рядовых работников и специалистов 80 предприятий и организаций из 8 регионов РФ проводится анализ внутренней структуры ролевых стандартов. На основе агрегирования индивидуальных ответов о ролевых стандартах на уровне организаций выявлены и описаны четыре типа организационных субкультур. Анализ соответствия нормативно-ролевых требований организационных культур практикам трудовой деятельности и поведению работников позволяет авторам сделать вывод о непрямом, «фоновом» характере такого влияния.*

**Ключевые слова:** организационная культура, организационные субкультуры, ролевой стандарт, практики социальных взаимодействий.

**Keywords:** organisational culture, organisational subcultures, role standard, practices of social interactions.

Социологический анализ проблем культуры исключительно важен для полного и адекватного понимания происходящих в современном обществе изменений. Особое внимание исследователей привлекает поиск ответов на вопрос, как культура влияет на поведение людей; какова

в этом роль ее различных структурных элементов — ценностей, идеалов, норм, оценок. Ярким примером актуальности этой тематики являются исследования организационной культуры — одной из важнейших проблем современного менеджмента. Управленцы-практики рассматривают ее как мощный стратегический инструмент, способный сплотить сотрудников вокруг общих целей и ценностей, ведущих к повышению экономической эффективности организации. Для ученого оргкультура — ключ к пониманию социального устройства бизнес-организаций. Вместе с тем в последние десятилетия феномен организационной культуры «оброс» большим количеством мифов, а обилие научных исследований по данной проблематике все равно не позволяет ответить на такие важнейшие вопросы, как научная обоснованность типологий оргкультур или сила связи нормативных культурных требований с реальными практиками социальных взаимодействий в организациях, влияние культуры на реальное трудовое поведение работников. Мы предлагаем анализ проблем организационной культуры с точки зрения фундаментальных принципов социологического исследования.

#### **«Организационная культура»: основные подходы к изучению**

В работах по менеджменту понятие «культура» начинает использоваться в организационном контексте примерно с 1960-х гг. (Sinclair 1993). Резкий всплеск интереса к феномену организационной культуры наблюдался в 1980-х гг. (Rowlinson, Procter 1999). Судя по нарастанию количества научных статей, внимание исследователей к этой теме не ослабевает и в настоящее время\*.

В самом начале изучения феномена организационной культуры доминировал функциональный подход, истоки которого лежат в структурном функционализме (Gregory 1983; Schultz, Hatch 1996). В первых исследованиях по оргкультуре были реализованы основные принципы «системы», разработанные Э. Дюркгеймом, Т. Парсонсом, Р. Мертоном, А. Рэдклифф-Брауном, Б. Малиновским. **Функционализм** и сегодня остается наиболее разработанным и доминирующим подходом в теории оргкультуры. Он характеризуется взглядом на организацию как на систему с задачами выживания и целедостижения. Основные функции культуры, согласно ему, — это символическая адаптация организации к внешней среде, интеграция и регуляция поведения ее участников. Подразумевается, что оргкультуру можно целенаправленно изменять,

---

\* Анализ публикаций по теме организационной культуры был проделан на основе базы данных Web of Science в ноябре 2008 г. Полученные результаты говорят о том, что с 2000 по 2008 гг. было опубликовано больше научных статей, чем за периоды с 1990 по 1999 гг. и с 1976 по 1989 гг.

а менеджмент компании является ее активным преобразователем. Рядовые сотрудники, наоборот, рассматриваются как носители внешне заданной для них культуры. Функционалисты исходят из того, что культура — это переменная в анализе организации, такая же, как организационная структура, технология или внешняя среда (Sinclair 1993; Schultz, Hatch, 1996). Таким образом, культура в рамках функционалистского подхода анализируется преимущественно на уровне причинных связей.

Есть и другие развиваемые функционализмом характеристики организационной культуры, которые представляют интерес для нашего анализа. Во-первых, это вопрос о влиянии организационной культуры на поведение сотрудников (Gregory 1983; Sinclair 1993; Harris 1994; Plowman 2001; Henri 2006). Во-вторых — связь организационной культуры и эффективности компании (Martin, Siehl 1983; Ouchi, Wilkins 1985; Denison, Mishra 1995). Согласно функционалистскому подходу, культура оказывает давление на человека и заставляет его действовать определенным образом на благо организации, повышая эффективность ее деятельности. Следовательно, менеджмент организации *может и должен* управлять этим воздействием (Harris 1994; Plowman 2001). Поэтому к числу основных вопросов исследований в рамках этого подхода относятся методы управления организационной культурой, например, посредством практик управления персоналом (Kossek 2003), процессы социализации (Hofstede, Neuijen, Ohayv, Sanders 1990).

Акцент на связи организационной культуры и эффективности компании обусловил необходимость разработки такого понятия, как *сила организационной культуры*, позволяющего выявить соответствие между разделяемыми ценностями культуры и результатами поведения конкретных сотрудников. Кроме этого, в рамках функционалистского подхода были проведены исследования о влиянии организационной культуры на такие аспекты деятельности организации, как устойчивость результатов (Sorensen 2002) или практики оценки персонала (Henri 2006).

Функционализму противостоит **феноменологическая** парадигма. Ее истоки лежат в интерпретативной этнографии, феноменологии, а также семиотической и герменевтической традиции в культурной антропологии и социологии — П. Бергер и Т. Лукман, Г. Гарфинкель, К. Гирц (Schultz, Hatch 1996). Этот подход предполагает, что «культура — это не то, что есть у организации, это то, что организация есть сама по себе» (Smircich 1983). Феноменологи полагают, что каждая организация уникальна, и к ее описанию нужно подойти с «чистым листом», без заранее построенной модели (Schultz, Hatch 1996). Культура — мощное символическое средство коммуникации, она создает чувство идентичности, способствует социальной стабильности и служит основанием для

смыслообразования (Smircich 1983; Harris 1994). Именно поэтому менеджмент *не может* управлять культурой — он сам является ее частью (Sinclair 1993). По выражению одного из исследователей, культура не полностью программируема, в ней есть много спонтанного (Gregory 1983).

Если функционалисты рассматривают в качестве источника культурных изменений менеджеров и их целенаправленную деятельность, то представители феноменологического подхода подчеркивают, что члены организации способны менять культуру, но не единолично, а посредством разделяемых символических значений и схем (Martin, Siehl 1983). Поэтому основной целью организационной феноменологии является не регулирование поведения и не прогнозирование, а понимание и описание существующих оргкультур (Rowlinson, Procter 1999).

Вместе с тем, даже при наличии обширной научно-исследовательской литературы, наука об организационной культуре все еще находится в процессе становления. Это проявляется в том, что имеющиеся сегодня теоретические и эмпирические разработки достаточно фрагментарны (Denison, Mishra 1995) и их потенциал пока полностью не реализован. Продолжается дискуссия об основополагающих конструктах термина организационной культуры. Особого внимания заслуживает рассмотрение проблемы качества эмпирических исследований этого феномена.

### **Проблемы эмпирических исследований организационной культуры**

*Методы исследования: экспансия «качественников»*

При анализе аргументов, выдвигаемых в ходе дискуссий, следует обратить внимание на то обстоятельство, что влияние оргкультуры на различные аспекты деятельности компании нередко утверждается достаточно голословно, особенно в популярных книгах и учебниках для менеджеров (Peters, Waterman 1982). В научной литературе авторы используют наличие такого влияния в качестве *предпосылки* анализа, без четкого его доказательства. Попытки же его научного обоснования основываются, как правило, на результатах исследований, проведенных исключительно качественными методами, на основе таких субъективных методик, как интервьюирование, наблюдение, групповая дискуссия — например, исследования (Gregory 1983; Martin, Siehl 1983). Отмечается, что для обоснования тех или иных теоретических моделей данные методы не в полной мере адекватны (Hofstede et al. 1990; Denison 1996). Доминирование качественных методов, делающих невозможными сравнения между организациями, признается в качестве серьезного ограничителя исследований культуры и других организационных феноменов (Denison, Mishra 1995).

Что касается немногочисленных количественных исследований оргкультуры, то одним из ключевых является *проблема выбора индикаторов*,

которые бы действительно раскрывали содержание этого феномена. В качестве таковых используются, например, деятельность топ-менеджеров по разработке организационной культуры (Sorensen 2002); наличие долгосрочных целей и видения (Denison, Mishra 1995); ценности, причем не рядовых сотрудников, а топ-менеджеров компании (Berson, Oreg, Dvir 2008). «Сила» организационной культуры операционализируется через осведомленность сотрудников о корпоративных ценностях (Kotter, Haskett 1992). Кроме того, индикаторы *деятельности* организации и поведения сотрудников часто подменяются *оценками* этой деятельности со стороны самих респондентов.

### *Ценности, нормы и практики: что изучать?*

В противовес исследованиям, выполненным в рамках качественных методик, и утверждениям консультантов и бизнес-тренеров, результаты количественных исследований показывают весьма ограниченное воздействие культуры на различные стороны функционирования организаций. Так, Г. Хофстеде в результате своих многочисленных исследований пришел к выводу, что организационная культура, скорее, проявляется не в общих ценностях, а в тех элементах, которые встроены в совместную ежедневную работу (Hofstede et al. 1990). В его исследовании 20 организаций из Дании и Нидерландов было обнаружено, что ценности респондентов больше различаются по их социально-демографическим характеристикам, нежели по принадлежности к организациям. *Ценности* в организациях в рамках одних и тех же национальных культур оказались схожими, существенные же различия были зафиксированы в *практиках и образцах поведения*. Другие авторы также констатируют, что поведение участников организации не связано с их ценностной структурой (Пригожин 2010: 432), зато наблюдается связь поведения с нормами и ожиданиями (Glisson, James 2002).

Следовательно, встает вопрос о соотношении двух основных индикаторов организационной культуры, верифицируемых в эмпирических исследованиях: 1) системы ценностей, разделяемых всеми членами организации, и 2) системы норм и образцов трудового поведения. Внимательный анализ этой проблемы выявляет в ней ряд тесно связанных, но системно независимых аспектов.

***Первый аспект.*** Ценности, реализуемые в деловой практике каждой организации, носят *общенациональный* характер (поэтому в этом случае точнее говорить о национальной деловой культуре). Внимание к проблемам организационной культуры первоначально было основано на наблюдениях, согласно которым производственные успехи (например, Японии в 1950-1990-е гг.) в значительной степени связаны с социально-гуманитарными аспектами деловой жизни (Ouchi, Wilkins 1985). На этом

основании общенациональные черты деловой этики (японского) *общества* ошибочно приписывались особенностям отдельных *организаций*.

Позже Г. Хофстеде и его коллеги пришли к выводу, что культурные ценности приобретаются людьми на раннем этапе жизни, и впоследствии их трудно изменить (Hofstede et al. 1990), а в модели Э. Шейна ценности национальной культуры представлены в глубинном уровне базовых представлений, которые не поддаются изменению со стороны компании (Schein 1996). Поэтому важно различать ценности работников как элемент *общенациональной* деловой культуры от *внутриорганизационных* явлений — конкретных образцов поведения, норм трудовой деятельности. Специфическое для каждой организации сочетание этих норм и требований является следствием множества организационных переменных: региональной и отраслевой принадлежности, технологии, истории развития компании, а также желательных для топ-менеджеров данной организации образцов поведения работников (Glisson, James 2002).

**Второй аспект.** *Ценности* — это абстрактные представления, желательные, внутренне принятые индивидом, реализуемые в условиях свободы выбора. Система ценностей каждого индивидуального актора, характерные для нее сочетания предпочтений, является уникальной и неповторимой. Каждый работник приходит в организацию со своей системой ценностей.

*Нормы* организационного поведения — это правила поведения, обеспечивающие практическую предсказуемость поведения сотрудника в организационных взаимодействиях. Нормы, как правило, имеют механизм обеспечения их исполнения (*enforcement*). Исследования показали, что организация создает установки своих членов, которые стимулируют людей вести себя так, как не свойственно лично им, но которые, очевидно, навязаны этим членством (Merton 1940; Crozier, Thoenig 1976).

Проведение четкой демаркационной линии между ценностями (деловой культуры общества) и нормами (конкретной организации) важно как для научного анализа, так и для практического применения. Исследователю и практику важно понимать, что должно являться объектом управления: система ценностей или *нормативно-институциональная* структура.

Анализ представлений исследователей о том, что входит в понятие «организационная культура», показал, что большинство из них признают нормы и образцы поведения частью организационной культуры компании (Harris 1994; Schein 1996; Plowman 2001; Sorensen 2002; Kossek 2003; Henri 2006; Kwantes, Boglarsky 2007). Однако при операционализации понятия оргкультуры в большинстве исследований остаются только ценности.

Следует отметить, что проблема «ценности vs. практические образцы поведения» имеет два ракурса анализа: эпистемологический и онтологический (Эфендиев, Балабанова 2012). При эпистемологическом исследовании проблемы мы акцентируем внимание на эмпирической познаваемости ценностных конструктов. Залегая в глубинных пластах индивидуального и национального сознания, ценности с трудом поддаются эмпирической верификации. Не выдаем ли мы эти эпистемологические ограничения за фундаментальный онтологический факт того, что организационный контекст имеют, в первую очередь, *нормативные структуры организационных практик*? Социокультурный аспект регуляции поведения в организации не исчерпывается ценностями. Он включает *организационную практику как систему институциональных взаимодействий*, основывающуюся на определенных нормах поведения.

Итак, наш анализ зарубежных исследований, основанных на использовании объективных методов, показал, что для выявления влияния социально-гуманитарных явлений на трудовое поведение работников или экономическую эффективность бизнес-организации следует сконцентрировать внимание на изучении *нормативной структуры либо институционализированных практик организационных взаимодействий*.

### **Влияние организационной культуры на развитие организации**

Как мы отмечали выше, большое количество исследований организационной культуры посвящены выявлению: а) *направленности влияния* культуры на различные аспекты жизни организации. Здесь главное внимание уделяется вопросу, *на что и как* способна влиять культура; б) *силы влияния* культуры, где главное внимание уделяется вопросу о том, является ли культура «сильной» или «слабой».

Относительно *направленности влияния* оргкультуры есть ряд исследований с применением объективных методов, которые выявляют связь между культурой, замерявшейся на основе диагностической модели Камерона и Куинна (Quinn 1988), и различными практиками управления человеческими ресурсами (например, Ненгі 2006). Попытки выявить связь, с одной стороны, организационной культуры и других нематериальных социально-гуманитарных факторов, с другой — различных сторон жизни бизнес-организаций, подводят нас к идее о *многоуровневом* характере такого влияния.

Что касается *первого уровня*, то можно предположить, что организационная культура оказывает ощутимое влияние на те стороны жизни организации, которые непосредственно связаны с формированием и развитием человеческих ресурсов (трудовое поведение, различные УЧР-практики (т. е. практики управления человеческими ресурсами) — оценка, карьера, обучение) и вытекающие из этого явления — вовлечен-

ность, лояльность, удовлетворенность трудом, текучесть персонала. На **втором уровне** культура (наряду с другими факторами) может оказывать определенное влияние на производительность труда отдельных работников. На **третьем уровне** она, наряду с другими организационными элементами (структура, стратегия, технология, эффективность топ-менеджеров), может вносить свой вклад в общие результаты деятельности компании, ее экономическую эффективность.

Первый уровень является основной сферой влияния оргкультуры. Второй и третий — производные, где роль культуры проявляется в долгосрочных результатах через развитие человеческих ресурсов и то, насколько ценятся, например, квалификация, инновационное поведение, лояльность в конкретных видах деятельности (Kotter, Haskett 1992). Из этого следует необходимость реалистически оценивать сферы и формы прямых влияний организационной культуры, и, более широко, социально-гуманитарных аспектов, на жизнь бизнес-организации.

Итак, из вышесказанного следует, что необходимо дифференцировать прямое и косвенное влияние организационной культуры, точнее, нормативной структуры практик организационных взаимодействий, на развитие российских бизнес-организаций, где прямое влияние, как правило, непосредственно связано с формированием и развитием человеческих ресурсов конкретной компании, а косвенное — с долгосрочными результатами данной компании на рынке.

Что же касается **силы влияния** организационной культуры, то были выделены, в частности, три следствия распространенности «сильных» норм и ценностей, которые положительно влияют на успехи компании: улучшенная координация и контроль внутри компании, согласованность организационных и индивидуальных целей, повышение трудоотдачи сотрудников (Sorensen 2002). Авторы некоторых исследований показали, что компании с сильной культурой превосходят по результатам компании с более слабой культурой (Kotter, Heskett 1992; Gordon, DiTomaso 1992; Denison, Mishra 1995; Sorensen 2002). В основе подобных исследований лежит предположение, что организации выигрывают от работы высокомотивированных, вовлеченных в дела компании сотрудников. Сильная организационная культура способна в определенной степени заменять регламенты, формальный контроль; участники компании с сильной организационной культурой добровольно исполняют задачи, их поведение предсказуемо и надежно.

Однако обращает на себя внимание следующее. Понятие «сильная организационная культура» в таком виде совпадает с понятием высокоинтегрированной социальной группы. Известно, что механизмами групповой интеграции являются референтность и престижность группы для сотрудников, формирование «мы-сознания», (само)контроль над



собственным «я» с позиции «мы», конформизм, ролевые предписания для членов группы, наличие эффективного контроля за ними, санкции. Встает вопрос о том, является ли сильная оргкультура порождением, спутником или следствием высокой интеграции и солидарности взаимодействий, или же сильная культура существует как самостоятельная данность?

И этот вопрос отнюдь не абстрактно-теоретический. Он имеет практическую нацеленность и поможет найти ответ на вопрос, как добиться формирования в компании сильной организационной культуры. Если «сильная культура» есть неизбежное порождение и синоним групповой интеграции, то ясен и ответ: необходимо развивать механизмы, обеспечивающие и способствующие становлению организации как высокоинтегрированной социальной группы.

*Сильная организационная культура в том виде, как она сегодня понимается, по сути, действительно выступает синонимом высокоинтегрированной социальной группы.* Во-первых, при таком синонимичном подходе затуманиваются границы между этими базовыми понятиями. В результате синонимичными становятся и следующие производные понятия: «сильная организационная культура» и «сильная позитивная по содержанию организационная культура». Не случайно для большинства исследователей это одно и то же: авторы в своих работах не оценивают то, насколько ценности организационной культуры отвечают потребностям компании. Отчасти это объясняется функционалистской парадигмой большинства таких исследований, поскольку авторы интерпретируют сложившуюся культуру исключительно в рамках «ключевых ценностей», которые целенаправленно разрабатываются менеджментом компании (Plowman 2001). Так, общая тема множества популярных книг — это сильная, хорошо проработанная культура как важнейшая характеристика компаний с хорошими результатами (Deal, Kennedy 1982; Peters, Waterman 1982). В таких компаниях люди следуют правильной линии и знают, что их поддержат в большинстве ситуаций, потому что набор направляющих ценностей кристально ясен.

Однако в этом случае из поля зрения выпадают негативные, асоциальные, варианты организационной культуры, ярким примером которых является культура воровской шайки, мафии, подпольного цеха: они тоже могут быть очень сильными культурами. Некоторые исследователи также указывают на неэтичные действия сотрудников как результат культурных норм (Sinclair 1993), на существование «неуспешных» компаний с сильной организационной культурой (Plowman 2001), на сильные ценности, подавляющие долгосрочные финансовые успехи (Kotter, Haskett 1992) или на наличие дисфункциональной культуры (Kwantes,

Boglarsky 2007). Кроме того, под сильной культурой чаще всего понимаются комплексные, целостные образования, регулирующие все основные стороны трудовой деятельности ее работников. Но можно предположить, что возможны ситуации, когда организационная культура делает упор на ограниченном количестве ценностей и норм, например, на добросовестности и дисциплине, квалификации, исполнительности, покорности. Иными словами, возможны акцентированные (в противовес комплексным) культуры, которые, в свою очередь, могут быть сильными или слабыми.

Наконец, возможны «диффузные» культуры, которые не выполняют в организациях своих основных функций по интеграции и регуляции поведения работников компании, поскольку их содержание неопределенно. Скорее всего, в этих организациях нет единой культуры, она еще не сложилась или уже распалась.

Иными словами, для эмпирического исследования на операциональном уровне важно разделять следующие дихотомии:

- комплексная — акцентированная культура;
- артикулированная — диффузная культура;
- сильная — слабая культура.

Комплексность или акцентированность организационной культуры в эмпирическом исследовании могут быть определены наличием или отсутствием зоны, в которой большинство респондентов утверждает общие идеи, желаемые образцы поведения. Если эти зоны распространяются на достаточно широкую область ортогональных переменных, то можно говорить о комплексном характере данной культуры, если на узкую область — об акцентированной культуре. Силу влияния культуры можно измерять по доле респондентов, которые в своем личном поведении следуют этим коллективным нормам и паттернам.

Размывание границ между понятиями «сильная организационная культура» и «высокоинтегрированная социальная группа» затрудняет описание механизмов побуждения работников к желательному поведению. Ведь в основе этих механизмов лежат не только добровольные, но и принудительные мотивы. При традиционном понимании организационной культуры с акцентом на ценности (т. е. желательное, добровольное) остается нерешенным вопрос о том, насколько культурно-добровольные мотивы способны склонить работника к ожидаемому организационному поведению. *Другое дело, если мы за основу понимания оргкультуры берем нормативную систему институционализированных практик организационного взаимодействия. В этом случае такая синонимичность оправдана, что является дополнительным аргументом в пользу «узкого» нормативно-практического понимания организационной культуры.*

Итак, теоретический анализ подводит нас к выделению следующих категорий организационных культур по их содержанию и силе воздействия на поведение ее сотрудников:

1. Артикулированные культуры:
  - комплексные сильные;
  - комплексные слабые;
  - акцентированные сильные;
  - акцентированные слабые.
2. Диффузные культуры.

### **Организационная культура как совокупность субкультур**

В предыдущих разделах мы обращались к оргкультуре как явлению внутренне целостному. Вместе с тем имеется немало число исследований (Gregory 1983; Smircich 1983; Martin, Siehl 1983; Denison 1996; Schein 1996; Harris 1994; Hofstede 1998; Kossek 2003), в основе которых лежит понимание организационной культуры как внутренне неоднородного явления.

Речь идет о наличии субкультур в рамках конкретной компании. Могут существовать субкультуры отдельных подразделений — это так называемое горизонтальное расположение субкультур, которые существуют на одном уровне иерархии. В зарубежных работах часто говорится о профессиональных культурах, культурах отделов (Schein 1996; Hofstede 1998). «Горизонтальные» субкультуры вряд ли могут являться объектом массовых количественных исследований из-за трудностей с обеспечением репрезентативности. Также это могут быть субкультуры отдельных социально-профессиональных групп: рядовых работников, специалистов, руководителей нижнего и среднего уровней, топ-менеджеров. В этом случае субкультуры располагаются в компании, так сказать, «по вертикали».

В литературе утверждается, что необходимо различие между доминирующей культурой, выражающейся через основные ценности, которые разделяются большинством членов организации, и субкультурами, которые могут быть «поддерживающими», «ортогональными» и «контркультурными» (Martin, Siehl 1983). В связи с этим возникает вопрос: а существует ли вообще «единая» организационная культура компании? Поэтому, на наш взгляд, более корректно рассматривать ее в качестве:

- некоего *ядра* идей, норм, паттернов, которые являются общими и едиными для различных субкультур, например, когда мы имеем в виду доминирующую культуру;
- различных *субкультур*, объединенных «мы-сознанием», чувством самоидентификации ее участников с данной организацией. Реально же на конкретного работника влияет субкультура той группы, к которой он принадлежит.

### **Ролевой стандарт организационной культуры: операционализация понятия**

Результаты известных нам исследований не выявили связи ценностей и процесса трудового поведения индивида конкретной организации. Продолжается дискуссия о том, может ли ценностная структура являться принадлежностью культуры, характерной для данной организации, или это явление точнее описывается понятием национальной деловой культуры. Также не доказано, что инструменты эмпирического исследования способны замерить именно *ценности*, а не *ценностные суждения*. Поэтому в рамках настоящего исследования *организационная культура эмпирически представлена как система норм, регулирующих практики организационных взаимодействий*.

В организации решающую роль играет трудовое поведение, осуществляемое в устоявшихся, возобновляемых практиках. Именно институционализируемая (а не спорадическая) система социальных взаимодействий порождает предсказуемое устойчивое поведение актора. Институционализируемость практики организационных взаимодействий обеспечивается *ролевыми стандартами — ожиданиями поведения каждого участника, которое контролируется организацией, готовой применять позитивные и негативные санкции в целях выполнения этих ожиданий*.

Проведенный нами анализ опирается на организационный подход в ролевой теории (Biddle 1986), центральное место в котором занимают роли в формальной организации. Последняя описывается в категории социальной системы — целевой, иерархически выстроенной и спланированной. Хотя роли в рамках этого подхода сформированы нормативными ожиданиями, подразумевается также, что нормы могут различаться среди индивидов в зависимости от их статуса в организации. Эти нормы могут отражать и формальные требования организации, и давление неформальных групп, что, в свою очередь, обуславливает наличие ролевых конфликтов. Ролевые ожидания рассматриваются как внешние по отношению к индивиду организационные факторы, влияющие на его поведение.

Объектом исследования для нас являются сотрудники российских бизнес-организаций — рядовые работники и специалисты. Нас больше всего интересуют те ролевые ожидания, которые относятся к позиции «обобщенного» сотрудника организации, а не к конкретной должностной позиции. Такое рассмотрение позволяет выявить общие для российских бизнес-организаций ролевые ожидания, хотя, безусловно, каждая конкретная компания может формировать свои уникальные требования к сотрудникам.

Для выявления того, что требуется от индивида в организациях, мы используем индикаторы ролевых стандартов — отражения того, что ждет

организация от индивида. Это воспринятые и интернализированные требования к сотруднику; то, насколько сам респондент, ориентируясь на организационное окружение, представляет себе «правильного» сотрудника и «правильные» практики в трудовых отношениях, т. е. такие, которые воспринимаются им как норма. При этом нормы могут отличаться от реально существующих практик трудовых отношений и реализуемого самим сотрудником поведения, поскольку последнее формируется под влиянием множества факторов, помимо представлений о том, что является желательным. Но в то же время с помощью ролевого стандарта, как мы полагаем, удастся поддерживать определенный уровень предсказуемости поведения каждого конкретного сотрудника, поскольку формируются взаимные ожидания участников взаимодействий.

Таким образом, ролевой стандарт определяет два аспекта взаимодействия: информативно-содержательный и нормативно-регулятивный. С одной стороны, он предъявляет работнику содержание основных требований к нему и его поведению, с другой, он формирует у работника ожидания реакций со стороны организации на свое поведение. Источником формирования ролевого стандарта является внутренняя среда организации. Анализируя ролевые стандарты, мы можем судить о том, какие ожидания доминируют в российском бизнесе.

Итак, *организационная культура операционализируется в нашем исследовании через ролевой стандарт*, который верифицируется, во-первых, через восприятие респондентами того, что ожидается от хорошего работника в его организации. Во-вторых, эти ожидания должны быть агрегированы в рамках отдельных организаций, а не представлять собой сумму индивидуальных восприятий. В-третьих, нас интересуют те ролевые ожидания, которые формируются под влиянием организационной среды и относятся не к конкретной узкой должностной позиции, а к позиции «обобщенного» работника, члена данной организации.

### Гипотезы исследования

Проведенный анализ исследований организационной культуры, изучение основных дискуссий и аргументов, выдвигаемых представителями различных концепций и школ, подводит нас к определению проблемы нашего исследования организационной культуры российских бизнес-организаций и формулированию его основных гипотез. В современной науке, как мы показали выше, недостаточно изучены характерные черты *организационной культуры как нормативной системы институционализированных организационных взаимодействий*, и тем более характер и тип влияния этой культуры на различные аспекты жизни организации. Нами были сформулированы две группы гипотез.

**Первая группа** — это описательно-констатирующие гипотезы, направленные на выявление основных характеристик организационных культур российских бизнес-организаций и входящих в них субкультур.

*Гипотеза 1.* По своему содержанию организационные нормы разбиваются на несколько основных категорий, отражающих важнейшие сферы социальных взаимодействий в организации: формально-дисциплинарные; квалификационно-профессиональные; властные.

*Гипотеза 2.* Имеются различия в содержании субкультур рядовых работников и специалистов.

*Гипотеза 3.* Организационные культуры компаний соответствуют пяти выделенным категориям культур по критериям артикулированности, силы и комплексности.

**Вторая группа** — гипотезы объяснительные, направленные на выявление характера влияния организационных культур и субкультур на различные аспекты развития бизнес-организаций.

*Гипотеза 4.* Нормативно-ролевые требования оргкультур соответствуют практикам социальных взаимодействий в организациях и индивидуальному поведению работников.

Для проверки этой общей гипотезы ниже будут сформулированы частные гипотезы, конкретизирующие набор показателей для каждого из выделенных типов субкультур.

### **Организация исследования и характеристика выборки**

Эмпирической базой для анализа организационных культур российских компаний стали результаты стандартизованного опроса в рамках исследовательского проекта «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях: реальное состояние, проблемы, тенденции развития»\*, реализованного в 2008 г. Ему предшествовал пилотный этап проекта, включавший проведение 80 углубленных интервью с различными категориями работников на 4 предприятиях и организациях Москвы и Перми. Стандартизованный опрос проводился на предприятиях и организациях частной формы собственности. Для него было отобрано по одному крупному городу в каждом из семи федеральных округов РФ; отдельно опрашивался г. Москва.

С точки зрения организации исследования нам было важно обеспечить выборку, представительную как по регионально-отраслевому принципу, так и по группам работников внутри организаций. Реализация данного принципа требовала от нас решения двух задач:

---

\* Исследование финансировалось грантом факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

1) достаточного для статистического анализа количества *организаций*;  
2) достаточного количества респондентов *внутри* организаций. Для этого нами была использована многоступенчатая выборка, рассчитанная на основе официальных данных Росстата ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) о численности занятых по видам экономической деятельности, уровне номинальных начисленных зарплат по отраслям по состоянию на 2006 г. и численности населения по семи федеральным округам России и г. Москве на 1 января 2007 г.

Общее количество опрошенных организаций составило 80. Они представляли такие отрасли экономики, как торговля, финансовый сектор, легкая промышленность, машиностроение, телекоммуникации и связь, автотранспорт, нефтепереработка, химическая промышленность, издательства, строительство, ремонт, энергетика, недвижимость и услуги. В выборку не были включены бизнес-организации: а) в сфере образования и здравоохранения (ввиду высокой доли бюджетных организаций, затруднявшей расчет выборки, основанный на численности занятых по отраслям); б) добывающей промышленности и сельского хозяйства (опрашивались только предприятия, расположенные в областных центрах и их городах-спутниках).

Общее количество опрошенных составило 2551 человека. На каждом из 80 предприятий по установленной квоте опрашивались 4 группы респондентов: 1) рядовые работники (рабочие и офисные работники без специального образования); 2) специалисты с высшим и средним профессиональным образованием, не имеющие подчиненных; 3) руководители нижнего и среднего звена; 4) специалисты служб управления персоналом. Таким образом, всего на каждом предприятии опрашивалось от 28 до 33 респондентов. В настоящей работе представлены результаты анализа по двум категориям респондентов — рядовым работникам и специалистам, — инструментарий опроса которых имел одинаковый набор переменных, характеризующих ролевые стандарты.

Кроме опроса четырех групп работников, по каждому из 80 предприятий были заполнены карты-«объективки», содержащие как количественные показатели экономической деятельности, так и качественные оценки типа экономического развития и основных проблем предприятий, данные их топ-менеджерами.

Табл. 1 представляет основные характеристики 1091 рядового работника и 601 специалиста, по которым проводился анализ. Из общего количества опрошенных в ходе анализа были исключены 119 рядовых работников и 62 специалиста, у которых стандартное отклонение ответов на вопросы о ролевом стандарте было равно нулю, что является показателем «неискренности» респондентов.

**Основные характеристики выборки (% по столбцам)**

Основные характеристики выборки	Рядовые работники (N=1091)	Специалисты (N=601)	Предприятия (N=80)
мужчины	58	33	
женщины	42	67	
Работают...			
на производстве	72	66	
в офисе	25	24	
Регионы			
Москва	14	17	14
Санкт-Петербург и Ленинградская область	14	14	12
Урал	15	13	14
Нижний Новгород	17	19	15
Юг России	10	8	16
Сибирь	11	11	11
Центральная Россия	10	10	9
Дальний Восток	9	8	9

Результаты эмпирического анализа организационных культур российских компаний будут представлены в следующей статье авторов.

**Литература**

*Пригожин А.И.* Цели и ценности. М.: Дело, АНХ, 2010.

*Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С.* Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5.

*Berson Y., Oreg S., Dvir T.* CEO values, organizational culture and firm outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2008. Vol. 29. Issue 5.

*Biddle B.* Recent Developments in Role Theory // Annual Review of Sociology. 1986. Vol. 12. Issue 1.

*Crozier M., Thoenig J.* The regulation of complex organized systems // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21. No. 4.

*Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

*Denison D.R.* What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars // The Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 3.

*Denison D.R., Mishra A.K.* Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organizational Science. 1995. Vol. 6. No. 2.

*Glisson C., James L.R.* The cross-level effects of culture and climate in human service teams // Journal of Organizational Behavior. 2002. Vol. 23. Issue 6.

*Gordon G.G., DiTomaso N.* Predicting corporate performance from organizational culture // Journal of Management Studies. 1992. Vol. 29. No. 6.



- Gregory K.L.* Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. No. 3.
- Harris S.G.* Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective // *Organizational Science*. 1994. Vol. 5. No. 3.
- Henri J.-F.* Organizational culture and performance measurement systems // *Accounting, Organizations and Society*. 2006. Vol. 31. Issue 1.
- Hofstede G.* Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach // *The Journal of Management Studies*. 1998. Vol. 35. Issue 1.
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G.* Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 2.
- Kossek E.* Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice // *Journal of Organizational Change Management*. 2003. Vol. 16. Issue 3.
- Kotter J.P., Haskett J.L.* *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- Kwantes C.T., Boglarsky C.A.* Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries // *Journal of International Management*. 2007. Vol. 13. Issue 2.
- Martin J., Siehl C.* Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis // *Organizational Dynamics*. 1983. Autumn.
- Merton R.K.* Bureaucratic structure and personality // *Social Forces*. 1940. Vol. 18. No. 4.
- Ouchi W.G., Wilkins A.L.* Organization culture // *Annual Review of Sociology*. 1985. Vol. 11. Issue 1.
- Peters T.J., Waterman R.H.* *In search of excellence*. New York: Harper and Row, 1982.
- Plowman B.A.* The transformation of organizational culture: Perceptions of a critical mass. Ph.D., Fielding Graduate Institute, 2001.
- Quiun R.E.* *Beyond Rational Management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988.
- Rowlinson M., Procter S.* Organizational culture and business history // *Organization Studies*. 1999. Vol. 20. No. 3.
- Schein E.H.* Culture: the missing concept in organizational studies // *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. No. 2.
- Schultz M., Hatch M.J.* Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies // *The Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 2.
- Sinclair A.* Approaches to Organizational Culture and Ethics // *Journal of Business Ethics*. 1993. Vol. 12. Issue 1.
- Smircich L.* Concepts of culture and organizational analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. No. 3.
- Sorensen J.B.* The strength of corporate culture and the reliability of firm performance // *Administrative Science Quarterly*. 2002. Vol. 47. No. 1.