

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №5, Том 10 / 2018, No 5, Vol 10 <https://esj.today/issue-5-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/17ECVN518.pdf>

Статья поступила в редакцию 20.09.2018; опубликована 11.11.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Патутина Н.А., Кривошеин Н.В. Методологические вопросы изучения организационной культуры // Вестник Евразийской науки, 2018 №5, <https://esj.today/PDF/17ECVN518.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Patutina N.A., Krivoshein N.V. (2018). Methodological issues of studying organizational culture. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 5(10). Available at: <https://esj.today/PDF/17ECVN518.pdf> (in Russian)

*Статья подготовлена при поддержке авторов РФФИ, проект № 16-06-00959 – ОГН*

УДК 331.1

ГРНТИ 06.81.65

**Патутина Наталия Анатольевна**

ГАОУ ВО «Московский городской педагогический университет», Москва, Россия  
Доцент кафедры «Государственного и муниципального управления и правопедения»

Кандидат педагогических наук

E-mail: [patutinaw@yandex.ru](mailto:patutinaw@yandex.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=405272](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=405272)

**Кривошеин Николай Викторович**

ООО «Инвестиционно-консалтинговая компания «ЦЕНТР-РЕГИОН», Москва, Россия

Генеральный директор

E-mail: [Nik-krivoshein@yandex.ru](mailto:Nik-krivoshein@yandex.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=809985](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=809985)

## Методологические вопросы изучения организационной культуры

**Аннотация.** В статье обсуждается специфика научных подходов к изучению организационной культуры. Авторы отмечают – в силу того, что организационная культура является частью культуры как общечеловеческого феномена, ее понимание обусловлено рядом научных концепций, в русле которых происходит изучение культуры. Авторы пишут, что при изучении организационной культуры перед исследователями стоят несколько основных вопросов. Можно ли намеренно управлять организационной культурой? С помощью каких инструментов целесообразно изучать культуру? Какие аспекты организационной культуры необходимо изучать? Каждый научный подход дает свой ответ на эти вопросы. В статье делается вывод, что социологический подход в изучении организационной культуры основан на понимании ее как результата социального взаимодействия, который можно описать (символы, легенды, ритуалы) и исследовать, но который не подвержен управлению. Психологические исследования направлены на изучение основных культурных предположений, свойственных группе и выявлению путей их создания. В исследованиях в области менеджмента представлены модели, которые позволяют проследить то, как влияет культура на организацию. Согласно управленческому подходу в большей мере через организационную культуру крупные фирмы могут быть изменены для достижения целей. Авторская позиция состоит в том, что в настоящее время актуален подход, который опирается на полидисциплинарное знание и позволяет рассматривать организационную культуру как

целенаправленно и планомерно формируемую руководителями совокупность коллективных представлений членов корпорации о миссии и ценностях, о способах ролевого и межличностного поведения, о соответствующем видении, понимании и способах восприятия и интерпретации мира внутри и вне корпорации.

**Ключевые слова:** организационная культура; организационные ритуалы; корпоративные символы; управление формированием организационной культуры; корпоративная идентичность; корпоративные ценности; корпоративные нормы

В современных условиях повышается интерес к проблематике создания условий для относительно целенаправленного развития сотрудников, заданного корпоративной культурной парадигмой. В связи с этим возникает необходимость выявления тех аспектов организационной культуры, которые, отражая ее сущность, обеспечивают позитивное влияние на сотрудников в русле корпоративных ожиданий. Организационная культура порождается обширной организационной практикой, а понимание ее сущности обусловлено выбранным научным подходом к ее изучению.

Понятие «культура» имеет множество значений. А. Кroeber и С. Kluchohn провели анализ более ста различных дефиниций культуры, сгруппировав их в семь рубрик: описательные (расширенные определения, в которых ставится акцент на перечислении содержательных аспектов культуры), исторические (в которых акцент ставится на культурном наследии), нормативные (внимание уделяется нормам или образу жизни, а также идеалам, ценностям, особенностям поведения), психологические (в них акцент ставится на процессах адаптации к среде, обучения, формирования привычек), структурные определения (в них отражается структурная организация культуры), генетические определения (акцентируют внимание на происхождении культуры). А. Кroeber рассматривает культуру как универсальный, общечеловеческий феномен. По его мнению, в каждой конкретной культуре есть, с одной стороны, что-то уникальное и неповторимое, а с другой – в разных культурах есть нечто, что их объединяет, например, модели, паттерны, культурные формы. Исследование должно быть направлено на изучение конкретной культуры с целью выявления общих свойств культуры [11].

К. Гирц рассматривает культуру как знаковую систему, элементы которой производит и читает сам человек, они не существуют вне его деятельности. По его мнению, при изучении культуры следует стараться проводить анализ символических форм как можно ближе к миру обычной человеческой жизни и к конкретным социальным явлениям и событиям. По мнению К. Гирц, в ситуации теоретической неопределенности, характерной для изучения культуры, важным является выбор концепции исследования этого явления, обладающей внутренней согласованностью [1].

В современных исследованиях организационной культуры нет единственной доминирующей точки зрения или метода ее объяснения и изучения, а представлена совокупность идей и подходов. Наиболее распространенными являются социологический, психологический, управленческий подходы.

В настоящее время изучение организационной культуры направлено на решение многих вопросов. Наиболее остро среди них стоят следующие:

- Можно ли намеренно управлять организационной культурой?
- С помощью каких инструментов целесообразно изучать культуру?
- Какая парадигма общественной науки наиболее подходит для понимания организационной культуры?

- Что необходимо изучать (то, что является явным в организации или то, что неявно)? [13]

На исследования организационной культуры как в русле социологии, так и в русле менеджмента, и психологии большое влияние оказывает методология антропологических исследований, которая ориентирует исследователей рассматривать группу или общество как единое целое и видеть, как его методы, верования и другие культурные элементы функционируют для поддержания социальной структуры. Исходя из этого, рассматриваются такие культурные элементы как методы приема на работу, корпоративные церемонии и легенды компании. Это влияние также проявляется в выборе методов исследования – необходимость обнаружения точки зрения «местного жителя», фокус на языке и символах как основных инструментах для понимания специфики восприятия реальности и поведения членов культурной со общности.

Социологический подход в изучении организационной культуры основан на понимании организации как социального явления, имеющего собственные особенности, отличающие его от среды, с одной стороны, и от отдельных желаний и склонностей ее участников с другой. По мнению W. Ouchi, исследование организационной культуры может быть лучше всего понято как продолжение главной линии организационной социологии, фокусирующейся на нормативных базах и общих соглашениях, через тонкое и сложное выражение, регулирующих общественную жизнь в организациях [13].

На исследования организационной культуры сторонников этого подхода оказала влияние идея Э. Дюркгейма о том, что простые, символические представления сложной социальной действительности являются основным принципом коллективной жизни. Символическая структура может быть понята посредством исследования мифов и ритуалов, лежащих на поверхности общественной жизни и дающих представления о более глубоких пластах культуры. Этот метод стал основной особенностью исследования организационной культуры сторонников социологического подхода. Социология уделяет внимание языку, ценностной системе, символам, типичным связям и взаимодействиям, образам и эталонам поведения как элементам организационной культуры.

Например, в изучении обрядов и церемоний организаций Н. Trice и J. Beyer [17] разработали типологию обрядов (обряды посвящения, ухудшения, возобновления, интеграции, и т. д.) и предложили идею о том, что эти обряды выполняют и явные, и скрытые социальные функции (социализируют, интегрируют, способствуют социальной идентичности). А. Wilkins [19] предполагает, что описание истории организации по поводу ее создания и развития представляет убедительные и поучительные образцы управленческих парадигм.

Изучая организационную культуру, Р. Harris и R. Moran признают важность культуры и ее влияние на поведение человека и производительность в деловом контексте. Они выделяют ряд категорий, которые являются средствами для понимания организационной культуры и могут использоваться для ее изучения. К ним, например, авторы относят самосознание и пространство, коммуникацию и язык, внешний вид, еду и пищевые привычки, отношение ко времени, ценности и нормы, привычки работы и методы и другие. Специфика культуры конкретной организации, по мнению Р. Harris и R. Moran, будет определяться приоритетными базовыми характеристиками членов группы. Вместе с этим, учитывая, что организация представляет собой совокупность малых групп, с присущей каждой из них культурой, исследователи отмечают, что культура организации зачастую не представляет собой однородное образование, а является совокупностью субкультур входящих в организацию групп [9].

В целом эти исследования пытаются описать цель и функцию образцов веры, языка и символа в организациях. Иногда они пытаются объяснить отношение между внутренней культурой организации и ее большей культурной или социально-экономической средой.

W. Ouchi, рассматривая вопрос методов изучения организационной культуры в русле социологического подхода, указывает на то, что диапазон методологий широк, с большим заимствованием от лингвистики, участвующим наблюдением, этнометодологией и символическим взаимодействием. На основе анализа исследований он разделяет эмпирические исследования в области изучения организационной культуры на категории, следующие из основных интеллектуальных традиций: целостные исследования в традиции Radcliffe-Brown и Malinowski; семиотический или языковые исследования, следующие за Geertz и Goodenough; и количественные исследования, использующие исследования или экспериментальную манипуляцию. W. Ouchi пишет, что такие исследования используют, с одной стороны, количественные методы, например, анкетные опросы и контент-анализ, а с другой – качественные, например, изучение исторических или других общественных документов (например, корпоративных отчетов). Также он выделяет полевое наблюдение, новые методы (например, участвующего наблюдения) применительно к изучению коммерческой фирмы. Это подчеркивает актуальность слияния нескольких установленных методологий со множеством подходов к идее организационной культуры, что создает новую форму организационного изучения [13].

Особенностью социологического подхода в изучении организационной культуры является то, что культура рассматривается как продукт договорных и общих символов и значений; как результат социального взаимодействия, который можно описать и исследовать, но который не подвержен управлению.

Рассматривая различные подходы к анализу культуры предпринимательства, Р. Рюттингер отмечает, что нельзя сводить изучение этого феномена к объяснению чисто социальной, символической стороны повседневной деятельности предприятий. Большая часть того, что охватывает организационная культура, является неосознанным и недоосознанным, но очень эффективным. Тем самым, по мнению автора, культура предпринимательства становится психологической темой [6].

На исследования организационной культуры в русле психологической парадигмы оказали влияние традиции изучения связи между выраженным намерением и наблюдаемым поведением, которая привлекала внимание к нерациональным особенностям индивидуального поведения, а также традиции исследования психологического климата. Психологический аспект организационной культуры основывается на выделении элементов, играющих роль в создании психологической общности членов корпорации.

R. Kilmann именует культуру как коллективное желание участников; то, что действительно хочет корпорация или что действительно рассчитывает, чтобы продвигаться. Согласно R. Kilmann, управлять корпоративными культурами возможно. Чтобы понять сущность или душу организации требуется обращение к ее слою, лежащему ниже уровня диаграмм, сводов правил, машин, зданий, к глубинному миру корпоративной культуры [10].

Согласно Н. Schwartz и М. Davis культура – образец верований и ожиданий, разделенных участниками организации, которые создают нормы, формирующие поведение людей и групп в организации [16].

Ряд исследователей, придерживающихся психологического подхода в изучении организационной культуры, рассматривает организационную культуру как переменную: как что-то созданное управлением и подлежащее управлению. Например, В. Turner [18] считает,

что культура – коллективное сознание организации, «принадлежащее» управлению и доступное управлению для манипуляции.

Е. Schein, понимая организационную культуру как совокупность коллективных базовых правил, которые группа выработала в процессе своей жизнедеятельности и которые позволяют ей решать задачи адаптации к окружающей среде и реализации внутренней интеграции, полагает, что организационные культуры созданы лидерами, а функция лидерства заключается в создании, управлении, и даже разрушении культуры. Сильная культура позволяет сократить беспокойство группы и выполняет в этом смысле защитную функцию.

Е. Schein считает, что культура указывает на то, что заложено в глубине, но невидимое и находящееся на уровне бессознательного. При анализе этого явления Е. Schein выделяет три уровня в соответствии со степенью визуализации: артефакты (представляют поверхностный уровень культуры, легко наблюдаются и трудно изучаются), ценности и убеждения, которые провозглашаются (они осознанны и сформулированы, могут соответствовать реальности, а могут и не соответствовать) и основополагающие представления (они безусловны, лежат в основе культуры).

Источником разнообразия организационной культуры и возможных конфликтов, по мнению Е. Schein, являются субкультуры, которые могут формироваться в рамках подразделений организации, профессиональных групп, территориальных единиц, отделов, функциональных департаментов. Коррекция культур при этом требует не только подчинения общей культуре, но и налаживания диалога и взаимодействия между различными субкультурами, способствующего взаимному уважению и сотрудничеству.

Учитывая разные уровни культуры, изучение ее требует разных подходов: наблюдение, опросы (анкетные и особенно интерактивные) работников и руководителей для выявления и расшифровки основных культурных предположений. При этом Е. Schein указывает на то, что слабо изученными являются вопросы того, как группы обучаются культуре и как нормы, верования и предположения создаются в первый раз [15].

Психологический подход к изучению организационной культуры базируется на понимании ее как совокупности верований и ожиданий, которые разделены членами организации и которые влияют на их поведение. Согласно этому подходу организационная культура подвержена управлению. Организационная культура в психологическом понимании направлена на обеспечение психологической общности членов организации в условиях разнообразия существующих в ней субкультур, на создание благоприятного социально-психологического климата. Психологические исследования направлены на изучение основных культурных (базовых) предположений, свойственных группе и выявлению путей (механизмов) их создания.

При определении организационной культуры в рамках менеджмента как науки об управлении акцентируется внимание на ее роли в конкурентных особенностях организации, на взаимосвязи организационной культуры со структурой управления, связывается в целом с эффективностью деятельности компании.

Исследования организационной культуры в русле управленческого подхода обращаются к изучению коммерческих фирм. Они уделяют внимание деловым организациям и поиску новых точек зрения и новых методов исследования их. Согласно этому подходу, через культуру, а не формальную структуру, крупные фирмы могут быть изменены для достижения целей [13].

G. Gordon [8] предлагает изучать культуру на верхнем уровне, потому что уверен в том, что корпоративные ценности отражены в поведении сотрудников организации. S. Davis [7], полагает, что корпоративная культура – это образец мнений и ценностей, который

предоставляет для работников правила поведения. Согласно Н. Martin [12], в организациях корпоративные культуры выделены из философии руководства и поддержаны участниками организации.

В исследованиях в области менеджмента представлены модели, которые позволяют проследить то, как влияет культура на организацию. В исследованиях V. Sathe культура понимается как верования и ценности, которые люди рассматривают как их собственные; то есть, те, которые они усвоили. Автором выделены семь процессов, на которые непосредственным образом влияет организационная культура:

- кооперация между индивидами и отделами организации, которая, зависит от разделяемых сотрудниками ценностей по поводу кооперации, которые в свою очередь определяются преобладающей в компании философией – коллективистской или индивидуалистической;
- принятие решений (влияние организационной культуры на этот процесс осуществляется путем формирования разделяемых ценностей, базовых предположений и предпочтений);
- контроль (преобладающий механизм контроля зависит от существующей в организации культуры);
- коммуникации (культура влияет на степень открытости или закрытости коммуникаций в организации);
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды: культура создает условия для обеспечения членов организации общей интерпретацией их опыта;
- оправдание своего поведения (культура помогает людям в организации действовать осмысленно, выбирая поведение, соответствующее ситуации [14].

Т. Питерс и Р. Уотерман выявили некоторые ценности и верования организационной культуры, которые могут привести компанию к успеху. К ним относятся поощрение самостоятельности и предприимчивости, активность, ценность потребителя, ценность работников как основного ресурса высокой производительности, ценность знания объекта управления, простота организационной структуры, профессионализм, одновременная жесткость и гибкость [5].

Исследование Д. Денисона [2] позволило утверждать, что организационная культура влияет на результативность бизнеса за счет того, что задает направление, придает адаптивность и гибкость, обуславливает вовлеченность членов организации, обеспечивает последовательность. В этих четырех аспектах практической деятельности организации реализуются глубинные слои присущей ей культуры. Доказана ее связь с такими показателями качества деятельности, как прибыль, позиция на рынке, качество, продажи, инновации, удовлетворенность работников.

Для менеджмента феномен организационной культуры представляет интерес как стратегический фактор (один из многих) повышения эффективности корпоративной деятельности, т. к. затрагивает все аспекты ее деятельности. Культура компании, по мнению исследователей (Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон), может влиять на:

- мотивацию служащего;
- привлекательность учреждения как работодателя, что отражается на текучести кадров;

- нравственность служащего и его деловую репутацию;
- производительность и эффективность;
- качество работы;
- характер межличностных и производственных отношений в отрасли;
- отношение служащих к работе;
- новаторство и творческий потенциал.

Исходя из этого, культура организации находится в непосредственной связи со стратегией ее руководителей. Авторы подчеркивают, что при выборе и реализации стратегии, руководство компании должно учитывать особенности имеющейся культуры, т. к. культура организации должна соответствовать этой стратегии. Как видим, проводится прямое соответствие между принятием стратегических решений и формированием организационной культуры [3].

Каждый из названных подходов, рассматривая организационную культуру в определенном ракурсе, актуализирует отдельные ее свойства, которые обеспечивают влияние на сотрудников. Вместе с тем, проведенный анализ научных взглядов на сущность организационной культуры позволяет утверждать, что ее формирование происходит в процессе взаимодействия членов организации и становления коллективного опыта благодаря целенаправленной деятельности руководителей и лидеров по созданию системы ценностей и отражающих эти ценности артефактов (документов, фирменной символики, дизайна производственных помещений, ритуалов и церемоний, технологий и др.). Трансляция организационной культуры осуществляется, прежде всего, с помощью артефактов и в результате специально организованной деятельности, направленной на выработку общего понимания их смысла всеми членами корпорации.

Это дает нам основание предложить подход к исследованию организационной культуры корпорации, который опирается на полидисциплинарное знание и позволяет рассматривать организационную культуру как целенаправленно и планомерно формируемую руководителями совокупность коллективных представлений членов корпорации о миссии и ценностях, о способах ролевого и межличностного поведения, о соответствующем видении, понимании и способах восприятия и интерпретации мира внутри и вне корпорации.

Согласно этому подходу [4] сущность организационной культуры состоит в том, что она, представляя собой фактор относительно социально контролируемой социализации сотрудников, упорядочивает стихийное и относительно направляемое влияние корпорации на их развитие и ценностную ориентацию. Организационная культура оказывает влияние на такие аспекты социализации сотрудников, как их приспособление к корпоративным условиям (освоенность институциональной роли и корпоративная идентичность) и обособление в условиях корпорации (осознанность выбора способов решения сотрудниками актуальных жизненных задач, достижение определенного профессионального статуса, достижение субъективно достаточного уровня самореализации и самоутверждения в профессиональной деятельности, достижение баланса работы и личной жизни, поддержание здоровья и др.).

Исследование организационной культуры, согласно предлагаемому подходу, направлено на изучение управленческих механизмов, обеспечивающих в результате формирования организационной культуры планомерную актуализацию позитивного влияния и профилактику негативных последствий влияния на сотрудников разнообразных свойств корпорации [4].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гирц, К. Интерпретация культур / Пер. с англ. / К. Гирц. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2004.
2. Денисон, Д., Хойшберг, Р., Лэйн, Н., Лиф, К. Изменение корпоративной культуры в организациях / Д. Денисон, Р. Хойшберг, Н. Лэйн, К. Лиф. – СПб.: Питер, 2013.
3. Кемпбел, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой / Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М., 2003.
4. Патутина, Н.А. Корпоративные технологии XXI века: социально-педагогический потенциал организационной культуры / Н.А. Патутина. – М.: Памятники исторической мысли. – 2016.
5. Питерс, Т., Уотерман, З. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, З. Уотерман. – М., 1986.
6. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М., 1992.
7. Davis, S.M. (1985). Culture is not just an internal affair in Gaining control of the corporate culture / R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (eds.), 137-147. San Francisco: Jossey-Bass.
8. Gordon, G.G. (1985). The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance in Gaining control of the corporate culture / R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (eds.), 103-125. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Harris, P.P., Moran, R.T. (1991). Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company.
10. Kilmann, R.H. 1985. Five steps for closing culture-gaps in Gaining control of the corporate culture. 351-369. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Kroeber, A.L., Kluchohn, C. (1952). Culture a critical review of concepts and definitions/ – Cambridge, Massachusetts, U.S.A. Published by the museum.
12. Martin, H.J. (1985). Managing specialized corporate cultures in Gaining control of the corporate culture / R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa (eds.), 148-162. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Ouchi, W., Wilkins, A. (1985). Organizational culture // Annual Reviews. Sociol. 11: 457-483.
14. Sathe, V. (1985). Culture and Related Corporate Realities / R.D. Irvin, Inc.
15. Schein, E.H. (1988). Organizational Culture. Sloan School of Management. Desember, 1988.
16. Schwartz, H.M., Davis, S.M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics (Summer), 42.
17. Trice, H., Beyer, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Acad. Mgmt. Rev. 9:653-69.
18. Turner, B.A. (1986). Sociological aspects of organizational symbolism. Organization Studies 7/2: 101-115.
19. Wilkins, A. (1983). Organizational stories as symbols which control the organization. See Pondy et al 1983, pp. 81-92.



**Patutina Nataliya Anatol'evna**

Moscow city teacher training university, Moscow, Russia  
E-mail: patutinaw@yandex.ru

**Krivoshein Nikolay Viktorovich**

LLC «Investment-consulting company «CENTER-REGION», Moscow, Russia  
E-mail: Nik-krivoshein@yandex.ru

## **Methodological issues of studying organizational culture**

**Abstract.** The article discusses the specifics of scientific approaches to the study of organizational culture. Because organizational culture is a part of culture as a universal phenomenon, its understanding is due to a number of scientific concepts in the channel of which the study of culture takes place. The authors write that in the study of organizational culture, researchers are faced with several basic questions. Is it possible to intentionally manage organizational culture? With the help of any tools it is advisable to study the culture? What aspects of organizational culture should be studied? Each scientific approach gives its own answer to these questions. The authors draw several conclusions. Sociological approach in the study of organizational culture is based on its understanding as a result of social interaction, which can be described (symbols, legends, rituals) and investigated. But organizational culture cannot be managed. Psychological research studies examine the basic cultural assumptions of the group and identify ways to create them. The authors write that, according to the management approach, organizational culture has the greatest impact on changing corporations to achieve their goals. To do this, it is necessary to manage the organizational culture. The author's position is as follows. Currently, the approach is relevant, which is based on multidisciplinary knowledge. It allows us to consider organizational culture as a purposefully and systematically formed by managers set of collective ideas of members of the Corporation about the mission and values, about the ways of role and interpersonal behavior, about the corresponding vision, understanding and ways of perception and interpretation of the world inside and outside the Corporation.

**Keywords:** organizational culture; organizational rituals; corporate symbols; management of organizational culture; corporate identity; corporate values; corporate norms