

УДК 330

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-241-248

БИЛАШ ЛЮДМИЛА

Молдавская Экономическая Академия, Кишинев, Республика Молдова

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЗНАЧЕНИЕ ЛИДЕРСТВА В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ПЕРЕМЕН

*Значение фактора культуры в бизнес-организациях для достижения их конкурентоспособности возрастает вследствие стремительно происходящих перемен в бизнесе и обществе. С этих позиций становится актуальной задача формирования управленческой компетенции (знаний и навыков) с весомой культурной составляющей.*

*В этой связи рекомендуется в содержание программ обучения менеджеров и сотрудников в проводимых на предприятиях корпоративных семинаров и тренингов включать проблематику, связанную с организационной культурой.*

*Менеджеры и сотрудники активно пользуются концепциями «культура организации», «организационная и корпоративная культура», но при этом опрос и дискуссии с ними показали, что термином «организационная культура» они чаще обозначают общий климат в компании, то есть характерные для предприятия методы и формы работы, а также уровень комфортности в процессе взаимодействия.*

*Ключевые слова: организационная культура; хозяйствующие субъекты; руководство; типы культур; команды; управление; поведение; руководство команды*

BILASH LYUDMILA

Moldavian Academy of Economics, Chisinau, Republic of Moldova

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE SIGNIFICANCE OF LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF MODERN CHANGE

*Currently, in the vast academic and applied literature on management, there are many definitions of organizational culture. Numerous studies of famous authors (see the bibliography for the article), in our opinion, are united by a common understanding that business organizations can succeed in today's rapidly changing world provided they are adequately and timely adapted to changes in the external environment. The mechanism for achieving such a dynamic balance is the organization's culture, or organizational (corporate) culture. The experience of successful international companies described in various literary sources on business and management confirms the existing close dependence of their success on the implementation of thoughtful strategies, decisions and actions of their leaders aimed at the formation and development of organizational culture. On the contrary, unsuccessful management decisions associated with the use of strategic planning, reengineering, global quality management and other modern approaches, researchers link managers with insufficient attention to the cultural component of their organizations.*

*The importance of the factor of culture in business organizations to achieve their competitiveness is increasing due to the rapidly occurring changes in business and society. From these positions, the task of forming managerial competence (knowledge and skills) with a significant cultural component becomes relevant.*

*In this regard, it is recommended that the content of training programs for managers and employees in corporate seminars and trainings conducted at enterprises include issues related to organizational culture.*

*In this regard, it is recommended that the content of training programs for managers and employees in corporate seminars and trainings conducted at enterprises include issues related to organizational culture. Managers and employees actively use the concepts of "organizational culture", "organizational and corporate culture", but at the same time, surveys and discussions with them have shown that the term "organizational culture" more often refers to the general climate in the company, that is, methods and forms characteristic of the enterprise work, as well as the level of comfort in the process of interaction.*

*Key words: organisational culture; business entities; leadership; types of cultures; teams; management; behaviour; team leadership.*

Формулирование проблемы: актуальность и задачи исследования. В настоящее время в обширной академической и прикладной литературе по менеджменту существует множество определений культуры организации. Многочисленные исследования известных авторов (см. библиографию к статье), на наш взгляд, объединяет общее понимание того, что бизнес-организации могут преуспевать в современном стремительно меняющемся мире при условии их адекватной и своевременной адаптации к изменениям внешней среды. Механизмом достижения такой динамичной сбалансированности служит культура организации, или организационная (корпоративная) культура<sup>1</sup>. Опыт мировых преуспевающих компаний, описываемый в различных литературных источниках по бизнесу и менеджменту, подтверждает существующую тесную зависимость их успеха от осуществления продуманных стратегий, решений и действий их лидеров, направленных на формирование и развитие организационной культуры. Напротив,

<sup>1</sup> Например, ученые Армстронг М., Тейлор С. рассматривают культуру любой организации как организационную [1]. Такой же позиции придерживаются авторы Грошев И. В., Емельянов П. В., Юрьев В. М. На практике, считают эти ученые, сопоставление организационной и корпоративной типов культур ведет к их смешению, используются как тождественные понятия [3, стр. 10]. Известный ученый Шейн Э. термин «организационная культура» рассматривает как культуру самых разных организаций. При этом замечает, что, когда речь идет о коммерческих организациях, их культуру зачастую называют корпоративной [8, стр. 17]

неудачные управленческие решения, связанные с использованием методов стратегического планирования, реинжиниринга, менеджмента всеобщего качества и других современных подходов, исследователи увязывают с недостаточным вниманием руководителей к культурной составляющей их организаций.

В этой связи отметим, что наряду с такими факторами, определяющими конкурентоспособность компаний, как капитал, технологии, техника, структура управления и другими значительными факторами, в настоящих десятилетиях нынешнего столетия выступает организационная культура. Другими словами, такие ключевые аспекты деятельности, как совместные ценности менеджеров и сотрудников предприятия, их личностные свойства и поведенческие характеристики, а также традиции, церемонии и обычаи в организации – все, что относится к культуре, в значительной мере обуславливает успех компании в рыночной экономике.

Формирование и развитие культуры, способствующей высокоэффективной деятельности бизнес-организаций в Республике Молдова, также является актуальной задачей молдавского менеджмента. На ряде из них мы предприняли исследование существующих в них культур.

Поскольку культуре присущ характер абстрактного явления, постольку ее изучение преимущественно основывается на эмпирическом подходе. В этой связи в настоящем исследовании, которое проводилось в соавторстве [5], применялись эмпирические методы: опрос посредством анкетирования и устного интервью, дискуссии, анализ документов и статистические методы. С целью проведения исследования была разработана анкета и вопросник для интервью. Выборку для исследования составили 153 человека – менеджеры и сотрудники девяти предприятий, функционирующих в различных областях и сферах бизнеса в Республике Молдова. Среди них: Viorica Cosmetic, SA (производство парфюмерно-косметической продукции); Floare-Carpet, SA (ковровые изделия); Cartnord, SRL (производство картона и бумаги); Interior Pro, SRL (строительные материалы); Birovita, SRL (продажа канцелярских товаров); Goodyaer Service, Co (реализация комплектующих для ремонта машин); Lingotex, SRL (швейные изделия); Sigmatur-Com (международные перевозки); Autocurat, SRL (ремонт машин, запчасти).

Следует согласиться с тем, что осуществляемые в странах постсоветского пространства, в том числе и в Молдове социально-экономические преобразования в контексте интеграции в европейское и мировое сообщество, сопровождаются проблемами. Их разрешение во многом определяется необходимостью освоения менеджерами и сотрудниками нового качества мышления, совершенствования организационного поведения и изменения менталитета. Всё это связано с развитием культуры организации, фокусирующей внимание ее участников на рыночной природе преобразований и задачах построения демократического общества. Отметим, что вслед за мировой бизнес практикой, показывающей, как преуспевающие лидеры ведут работу, ориентированную на формирование культуры высокоэффективной деятельности, менеджеры предприятий, ставшими объектами нашего исследования, также осознают потребность в создании должной организационной культуры. Изучение данного вопроса показало, что пока их решения и действия, к сожалению, в основном сводятся к формулированию норм и правил поведения сотрудников на рабочем месте и проявляются в мониторинге психологического климата в коллективе. Позитивным положением практически на всех исследуемых предприятиях является то, что отмечается заинтересованность менеджеров в разработке и внедрении этического кодекса.

Концептуальные аспекты исследования. Для того, чтобы успешно реализовывать стратегии развития культуры организации необходимо обращение менеджмента к концептуальным основам, раскрывающим суть феномена культуры организации. В обширной литературе по менеджменту содержатся различные точки зрения относительно понятия «организационная культура».

В порядке исключения можно считать публикации по бизнесу и менеджменту, в которых не уделялось бы внимания тем или иным вопросам, касающимся культуры организации. Дискуссии по этой теме как в академических кругах, так и среди практических менеджеров, носят непрерывный и продолжающийся характер. Это подтверждает важность и её практическую востребованность. В этой связи актуальность и значимость предмета настоящей публикации увязываются: во-первых, с пониманием, сути организационной культуры как сущностной характеристики любой организации, определяющей ее выживание и успех в условиях стремительных перемен в технологиях, технике, ресурсах. Во-вторых, с уяснением органичной взаимосвязи культуры и лидерства как двух сторон «одной медали». В-третьих, с актуализацией выявления кросскультурных черт управленческой деятельности и причин их происхождения в условиях усиления международной конкуренции и глобализации. Это обуславливается задачами, решаемыми на стыке различных деловых культур в условиях культурного многообразия. В-четвертых, с нарастающей значимостью гендерных аспектов в деятельности менеджеров и сотрудников в организациях. Подчеркнем, что в основе успеха любой организации очень часто лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к культуре. Поэтому необходимо обращение менеджеров к ее сути, основываясь на изучении существующих теорий и концепций, выражающих смысл данного явления.

В чем практическая значимость концепций организационной культуры? Глубоко осмысливая феномен культуры, менеджеры и сотрудники той или иной компании смогут сформировать управленческие навыки, которые будут способствовать: определению эффективных конкурентных стратегий и бизнес-идей; выявлению ключевых проблем организации и выбору методов их успешной реализации. Таким образом,

культурная концепция будет определять новую управленческую компетенцию. Подчеркнем, что если стратегии, решения и действия менеджеров согласуются с ролью и смыслом организационной (корпоративной) культуры, то такие компании добиваются желаемых результатов с меньшими затратами, чем у конкурентов. Компетенция менеджеров с должным культурным значением и содержанием отвечает задачам устойчивого развития организации. Это позволяет, по словам классика современного менеджмента Питера Друкера «... правильные вещи делать правильно».

Признавая организационную культуру существенной характеристикой менеджмента организации, она пронизывает все управленческие процессы и функции: стратегическое планирование, организацию, мотивацию, контроль. Также под «культурное влияние» подпадают и все связанные с ними процессы и взаимодействия людей в компании в таких как финансовый менеджмент, инновации, менеджмент закупок, качество, управление человеческими ресурсами. Модель взаимосвязи менеджмента организации и организационной культуры представлен на рисунке 1.

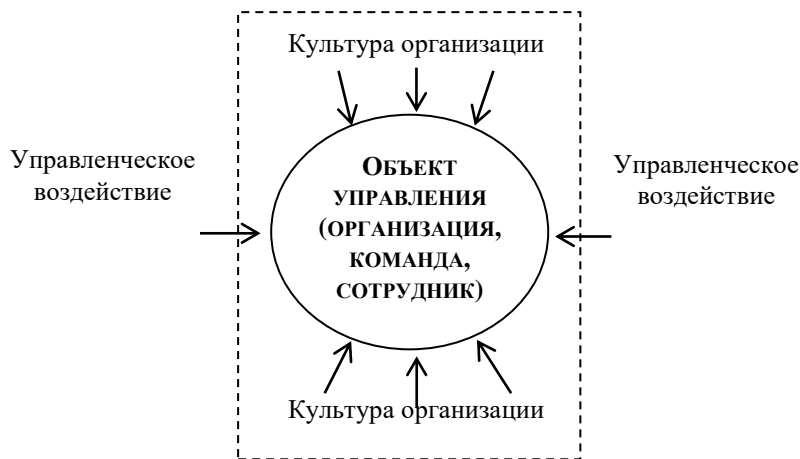


Рисунок 1. Менеджмент организации и организационная культура: их взаимосвязь [3, стр. 11]

взаимосвязи со следующим контекстом. Его составляют личный, групповой, организационный и общественные уровни.

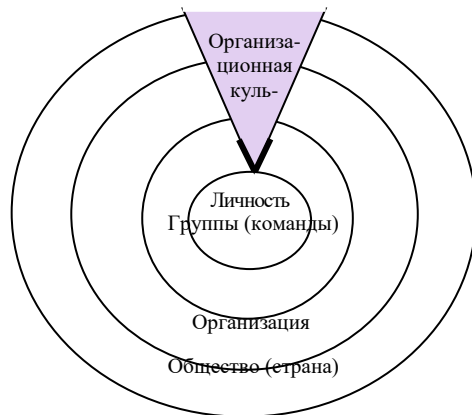


Рисунок 2. Модель организационной культуры: взаимосвязь различных уровней [3, стр. 207]

Из модели следует, что культуру организации как сложный феномен также объясняют различные научные дисциплины, затрагивающие различные уровни, составляющие основу управленческой компетенции, которая востребована актуальными задачами формирования, развития и изменения организационной культуры.

В этой связи можно считать, что рассматриваемый подход к менеджменту с культурных позиций подразумевает и обуславливает высокий уровень навыков и управленческой компетенции управляющих и сотрудников в компании. Известные в мире ученые Армстронг М., Тейлор, С. формулирует концепцию организационной культуры, которая позволяет убедиться в значимости культурного содержания управленческой компетенции. Организационная культура представляется как совокупность убеждений, отношений, ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они определяют способ поведения, действий и взаимодействий людей. В значительной мере они влияют на ход выполнения работы [1, стр. 232].

Подчеркивая важность объединительной и результирующей функций культуры, справедливо

учитывать: организационная культура – это то, «как мы все вместе здесь работаем». Каких результатов добиваемся?

Данная концепция дает понимание того, что результативность совместной деятельности – это результат мотивационной и объединительной функций культуры организации. Высокая результативность людей, выполняющих работу в рамках одной задачи или одного проекта, возможна лишь в контексте культурного взаимодействия. Он включает совместные убеждения, ценности и принятые всеми сотрудниками нормы, правила и символы поведения. Особенно это важно в условиях стремительных перемен. В них от менеджеров требуется решение проблем адаптации компании к новым вызовам и внутренней динамичной интеграции менеджеров и сотрудников в единую команду. Для успешного разрешения этих сложных проблем актуализируется значение навыков и способности по управлению организационной культурой.

Надежной методологической основой формирования и реализации управленческой компетенции, связанной с динамичностью культуры организации, на наш взгляд, служит концепция известного в мире ученого Шейна Э. Предлагаемый этим автором подход сводится к тому, что культура организации должна анализироваться менеджерами на нескольких уровнях [8, стр. 37]. Эти уровни охватывают как видимые проявления культуры, доступные органам чувств человека, так и его глубинные базовые представления. Э. Шейн доказывает, что базовые представления и являются сущностью организационной культуры. Их составляют отношения человека ко времени, к пространству, к другим людям и себе. Между двумя этими видимыми и глубинными полюсами находятся различного рода убеждения, ценностные приоритеты и нормы поведения, используемые носителями данной культуры (см. рис.3).

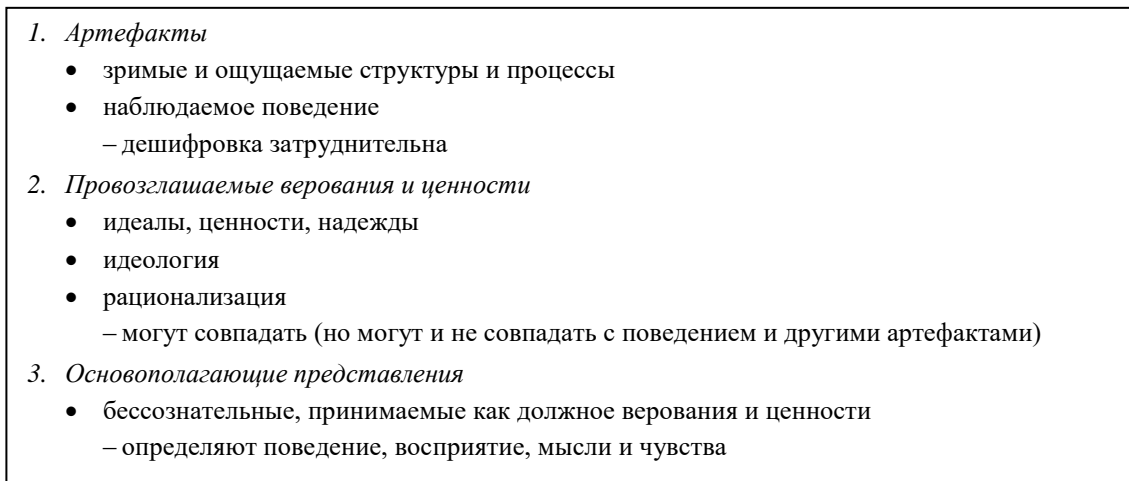


Рисунок 3. Три уровня культуры [8, стр. 35]

В соответствии с данной концепцией подчеркнем практический (прикладной) аспект концепции. На наш взгляд, он представляется актуальным, в том числе для менеджеров исследуемых нами компаний и состоит в том, что анализ культуры организации следует начинать не с артефактов и ценностей, а с базовых представлений людей в компании. Концептуальное объяснение: ценности могут оспариваться, обсуждаться, их могут принимать или не принимать. Базовые же представления кажутся настолько разумеющимися, что человек, не обладающий ими, считается «изгоем» в группе (организации) и автоматически, даже сам исключается из нее. В практике исследуемых нами предприятий все же наблюдается ситуация, когда большая часть менеджеров при анализе корпоративной культуры ограничивается обсуждением только её видимых характеристик.

Такое отношение складывается отчасти от того, что значительная часть сотрудников и менеджеров по результатам опросов понимают культуру в своей компании посредством следующих характеристик людей, занятых в ней: утонченная натура человека, изысканные манеры, вежливость, умение произвести впечатление, стиль костюма, некоторый шик. С этими чертами поведения чаще и большее число сотрудников увязывают культуру организации. Для объяснения складывающейся ситуации, основываясь на литературе известных авторов – исследователей культуры, подчеркнем следующее определение культуры, в том числе раскрывающее смысл культуры организации. Культура включает в себя предметные результаты деятельности людей, а также способности, знания и умения, реализуемые в деятельности (компетенции), а также уровень интеллекта, нравственного и этического развития человека, его мировоззрение, способы и формы общения людей с целью приобретения и овладения знаниями и навыками в процессах формирования и развития корпоративной культуры [8, стр. 27]. Рассматриваемая концепция будет полезна менеджерам исследуемых нами компаний с точки зрения важности соблюдения этических и нравственных принципов.

Далее основываясь на концепции Шейна Э., подчеркнем значение лидерства в этом процессе. Лидер является первичным источником этических принципов, ценностей и убеждений. С их помощью лидер

направляет поведение и взаимодействие своих последователей при решении насущных проблем организации: обеспечение внутренней интеграции и адаптации компании к внешней среде. Сложность и риски при их решении возрастают в условиях осуществления различных нововведений в организации (в технологиях, маркетинге, стратегии, в менеджменте человеческих ресурсов, в производстве). В этом контексте при формировании культурной управленческой компетенции необходимо исходить из следующего положения. Ценностные приоритеты и убеждения сотрудникам изначально транслирует лидер, которые со временем должны трансформироваться в разделяемые большинством сотрудников, то есть в коллективные ценности [8, стр. 17-19].

Подчеркнем, что они проявляются как совместные навыки или компетенции и они будут таковыми, если их соблюдает сам лидер. Решение проблемы интеграции группы (организации) в единую команду и адаптация компании к вызовам внешней среды возможно на основе этических совместных ценностей. Более того, достижение такого ценностного консенсуса становится коллективным когнитивным механизмом, защищающим группу. Он придает ей сплоченность, уверенность, взаимопонимание и синергию и таким образом, способствует преобразованию группы в команду. Командные процессы – это осмысленный и взаимно обучающий процессы, в ходе которых члены группы приобретают командные черты и те образцы поведения, которые изначально обуславливаются ценностями и базовыми представлениями лидера. Таким образом, происходит переход от культуры, которая имеет место в организации и культуре, необходимость которой обуславливается новыми вызовами быстро меняющегося мира. Изменение организационной культуры и ее переход к новому уровню – чрезвычайно сложный процесс.

Для менеджеров и сотрудников исследуемых предприятий это также, полагаем, не будет исключением. В этой связи конструктивное положение может быть связано с усилением роли лидерства, реализацией его непринудительной природы.

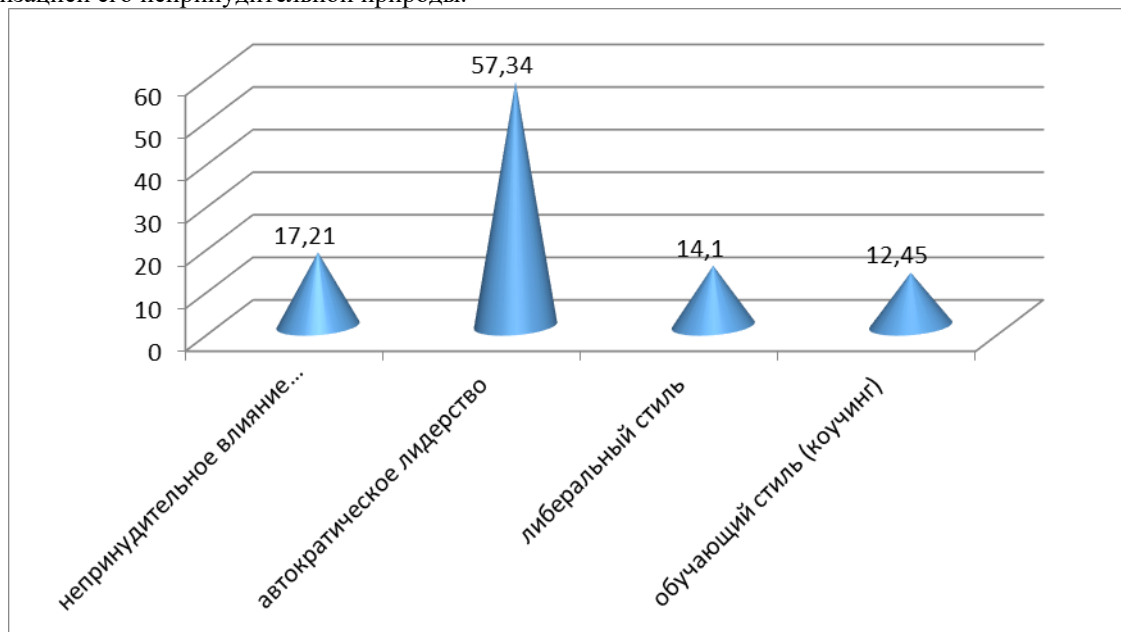


Рисунок 4. Стили лидерства менеджеров по оценке сотрудников исследуемых компаний (линейные распределения, в процентах к общей выборке). Составлено автором

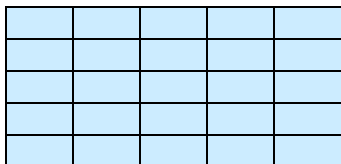
На исследуемых предприятиях был проанализирован спектр различных стилей лидерства по оценкам сотрудников в контексте общей выборки – 107 человек из девяти предприятий. Соотношение различных типов лидерства представлены на рисунке 4.

Лидер опирается не на приказ и давление, а на непринудительное влияние на поведение людей в организации посредством убеждений, мотивации, ценностей, согласующихся с этикой и своими базовыми представлениями. При этом надо учитывать, что самая тесная связь между культурой и лидерством имеет место в малых группах (3-7 человек). В них как раз и происходит наиболее полная реализация известных функций организационной культуры: мотивация, самоконтроль, адаптация, социализация личности, организационная и коммуникативная функции. Для того чтобы ускорить эволюцию культуры в организации необходимо глубокое осмысление и осуществление названных функций посредством разработки и реализации соответствующих стратегий и обучающих программ.

В этом процессе следует учитывать такое свойство организационной культуры, как субкультуры. Последние, прежде всего определяются характером и содержанием труда сотрудников различных профессий и занятых в различных подразделениях организации: менеджмент человеческих ресурсов; маркетинг; финансовый менеджмент; менеджмент закупок и др. Наличие субкультур в названных выше

подразделениях наблюдается и на исследуемых предприятиях. Безусловно, что менеджеры должны учитывать их и исходить из того, что процессы изменения культуры в них будут идти с разной скоростью и будут иметь свои особенности. Стартовый уровень культурного взаимодействия в них также может быть различным. В процессе преобразований, как в отдельных подразделениях, так и в исследуемых компаниях в целом, полезным будет учитывать типизацию корпоративных культур как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации. Для этой цели целесообразно основываться на концепции известного ученого Хенди Ч. [7] Он предлагает следующие типы культур, которые поддерживают многие авторы [3, стр. 60-65; 4, стр. 238-239].

#### *Культура задачи, или культура Афины.*



В древнегреческой мифологии она представляется как богиня войны. Данный вид культуры эффективен в экстремальных ситуациях. Власть находится внутри клеточек, в сети, а не наверху, как в культуре роли, или в центре, как в культуре клуба.

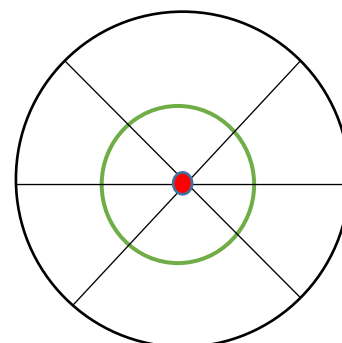
Эта культура в качестве оснований для власти или влияния признает опыт. Чтобы внести свой вклад в работу своей команды человеку необходим

талант, творческое мышление.

#### *Культура Зевса или культура власти. Зевс в мифологии олицетворяет образ царя богов.*

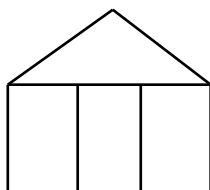
Эта культура с приоритетом личной власти и схематически представляется в виде паутины. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Власть исходит лучами из центра.

Кто ближе к центру, тот имеет больше власти. Сильной стороной данной культуры является быстродействие. Форма коммуникации при такой организационной культуре выступает *эмпатия*.



#### *Культура роли, или культура Аполлона*

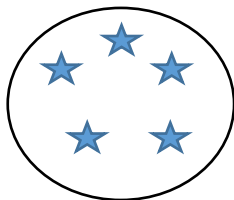
Бог Аполлон в древнегреческой мифологии увязывается с рациональным началом. Колонны на рисунке представляют функциональные отделы организации. Такой тип организационной культуры будет успешно действовать в стабильной ситуации. Культура роли плохо адаптируется к изменениям.



#### *Культура личности или культура Диониса*

Бог Дионис в древнегреческой мифологии связывается с импульсивным эмоциональным началом.

Основу организации составляют творческие личности. Это культура личности. Она существует для решения проблем ее участников. Этот тип культуры еще представляют *в виде пчелиного роя или в виде звездного неба*. Культуру «Звездного неба» предпочитают профессионалы. Она позволяет им сохранить свою независимость, личную свободу и стать частью организации.



Люди, предпочитающие организовывать, управлять и управлять другими, трудно уживаются в такой организации [3, 4, 7].

В исследуемых предприятиях Viorica Cosmetic, SA Floare Carpet, например, такие подразделения, как маркетинг и логистика, преобладает культура роли. Они находятся на этапе роста. В компаниях Goodyaer Service, Co, SRL, Sigmatur-Com, SRL Cartnord SRL в целом доминирует культура личности и частично культура задачи, так как эти компании можно отнести к развивающимся организациям. Во вновь созданной организации Lingotex SRL формируется культура власти. Посредством опросов, дискуссий, устных интервью с менеджерами и сотрудниками исследуемых предприятий мы встретили у них понимание актуальности данной модели. С практических позиций менеджерам целесообразно признать, что для разработки стратегий и программ по развитию культуры в этих организациях полезным будет подход, следующий из данной модели: культуры в подразделениях организации могут развиваться самостоятельно и в определенном направлении. В одной и той же организации в процессе эволюции можно проследить все представленные выше типы культур [4, стр. 237-239].

Исследование организационной культуры на предприятиях. Далее представим некоторые данные, полученные нами в результате опроса менеджеров и сотрудников исследуемых предприятий.

Организационная культура по природе носит объединительный характер, проявляется в сплоченности и командах. Уровень же мотивации в них, как показали наши исследования, остается пока проблематичным. Удовлетворенность совместной деятельностью у сотрудников составляет чуть более 9%. В большей мере они предпочитают индивидуальную организацию. Представляется, что это связано со многими факторами. Мы обратили внимание на то, как понимают работники предприятия смысл корпоративной культуры и с какими характеристиками её увязывают.



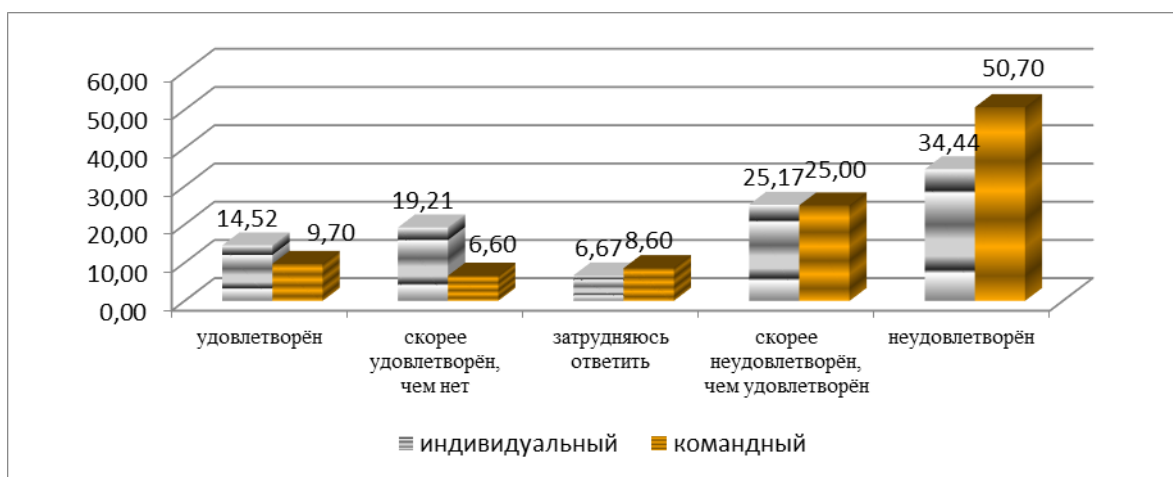


Рисунок 5. Удовлетворенность мотивацией достижения индивидуального и командного результатов (в % к числу опрошенных) [5, стр. 120]

В сложном и динамичном процессе создания и управления развитием корпоративной культуры менеджерам необходимо учитывать следующее обстоятельство. Оно связано с тем, что с развитием технологий меняется природа того, что определяет рабочее место. Вслед за изменением технологий требуются перемены в организации труда. Возрастает значение совместного группового (командного) выполнения работ в проектной форме, подвижными становятся границы самой организации. Ситуация развивается в сторону усиления межкультурных проектов. В мире много стран и различных деловых или бизнес-культур. Информационные технологии и социальные сети сокращают расстояния между странами и культурами, ускоряют бег времени и тем самым усиливается взаимосвязь деловых процессов, проектов и взаимодействий людей – представителей различных культур (стран). В результате интенсивных процессов слияния, поглощения компаний, создания международных и различных культур от менеджеров и сотрудников названных компаний потребуются особые управленческие знания и навыки, включающие в себя кросс-культурную или межкультурную составляющую. Она, на наш взгляд, должна рассматриваться как предмет обучения с практической направленностью.

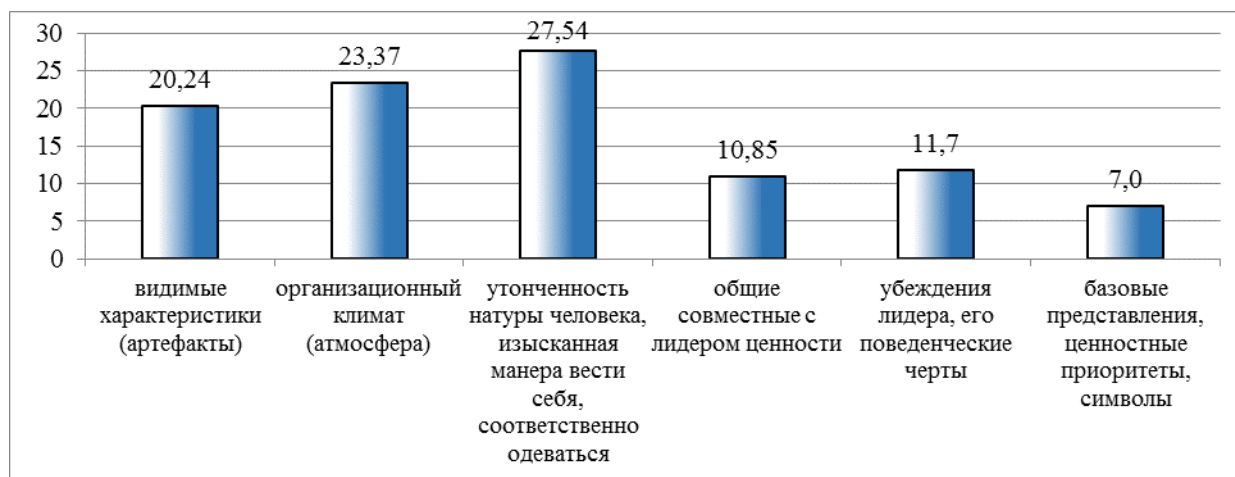


Рисунок 6. Разделяемые респондентами характеристики организационной культуры (линейные распределения, в % к числу респондентов). Составлено автором

В ее формировании, как мы считаем, необходимо подходить с беспрекословным соблюдением кредо: «Нет плохих культур, а есть их многообразие». Отметим, что анализируя этот аспект на исследуемых предприятиях посредством опроса выяснилось, что данную концепцию разделяют подавляющее число менеджеров и сотрудников (более 83- 85%), работающих в них. Это, безусловно, является позитивным и конструктивным, вселяющим уверенность в успехе обстоятельством. Основываясь на этой позиции, можно будет правильно организовывать работу многокультурных организаций (проектных групп) в условиях происходящих перемен. Эта задача, как показали настоящие исследования, для таких предприятий, как, например, Viorica Cosmetic, SA, Floare-Carpet SA, Sigmatur-Com, SRL, Interior Pro, SRL, - с большим объемом зарубежных операций, становится все более важными и актуальными при планировании, организации, мотивации и контроле совместной деятельности представителей различных культур.

Выводы и рекомендации. Проведенные исследования позволили сформулировать следующие выводы и рекомендации:

1. Значение фактора культуры в бизнес-организациях для достижения их конкурентоспособности возрастает вследствие стремительно происходящих перемен в бизнесе и обществе. С этих позиций становится актуальной задача формирования управленческой компетенции (знаний и навыков) с весомой культурной составляющей.

В этой связи рекомендуется в содержание программ обучения менеджеров и сотрудников в проводимых на предприятиях корпоративных семинаров и тренингов включать проблематику, связанную с организационной культурой. При этом целесообразно придерживаться следующих подходов:

- *ценностный, нравственный (социологический)*. Признает, что социальные взаимодействия людей в группах происходят под влиянием ценностных приоритетов, норм поведения, верований, обычаев, традиций, языка, эстетических вкусов. Все они передаются от поколения к поколению, от занятых в организации работников к новичкам;

- *поведенческий (психологический)*. Он представляет культуру как совокупность всех норм поведения сотрудников (групп).

- *философский подход* рассматривает культуру как способ бытия. В организации это все виды деятельности;

- *исторический подход* позволяет учитывать и увязывать культурные традиции с социальным наследием организации, сообщества, страны.

2. Менеджеры и сотрудники активно пользуются концепциями «культура организации», «организационная и корпоративная культура», но при этом опрос и дискуссии с ними показали, что термином «организационная культура» они чаще обозначают общий климат в компании, то есть характерные для предприятия методы и формы работы, а также уровень комфортности в процессе взаимодействия.

На наш взгляд, это приводит к путанице понятий «организационная культура» и «организационный (психологический) климат».

Их отождествление негативно сказывается на разработке стратегий и программ по развитию культуры организации. Мы рекомендуем менеджерам не ограничиваться изучением только поверхностного уровня культуры организации - артефактов. При проведении обучения сотрудников в этой области необходимо исходить из смысла организационной культуры как сложной модели, описывающих широкий спектр наблюдаемых явлений, событий и стоящих за ними ценностей, убеждений и глубинных базовых представлений.

### Литература

1. Армстронг, М., Тейлор, С. Практика управления человеческими ресурсами: 14-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2018. – 1040 с. ISBN 978-5-4481-0375-1.
2. Билаш, Л., Николаеску, М. Организационная культура и лидерство в меняющемся мире. Значение гендерных аспектов. Кишинев: Молдавская Экономическая Академия, 2006. – 167с. ISBN 978-9975-75-113.
3. Грошев, И. В. Организационная культура: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с. ISBN 5-238-00793-0.
4. Латфулин, Г., Никитина А., Серебренников, С. Теория менеджмента: Учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с. ISBN 978-496-00576-0.
5. Масадех, Адиб. Лидерство и командообразование как факторы результативной деятельности сотрудников организации: диссертация на соискание ученой степени доктора экономики по специальности 521.03 – Экономика и менеджмент в отраслях.- Кишинев, 2019. – 257 с.
6. Спивак, В. А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с. ISBN 5-272-00294-6.
7. Хенди, Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. СПб.: Питер, 2002. – 224 с. ISBN 5-3118-0012-1.
8. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с. ISBN 878-5-459-01127-2.

### References

1. Armstrong, M., Tejlor, S. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami: 14-e izd. / Per. s angl. – SPb.: Piter, 2018. – 1040 s. ISBN 978-5-4481-0375-1.
2. Bilash, L., Nikolaesku, M. Organizacionnaya kultura i liderstvo v menyayushemsya mire. Znachenie gendernyh aspektov. Kishinev: Moldavskaya Ekonomicheskaya Akademiya, 2006. – 167s. ISBN 978-9975-75-113.
3. Groshev, I. V. Organizacionnaya kultura: Uchebnoe posobie dlya studentov vuzov. – M.: YuNITI-DANA, 2004. – 288 s. ISBN 5-238-00793-0.
4. Latfulin, G., Nikitina A., Serebrennikov, S. Teoriya menedzhmenta: Uchebnik dlya vuzov. 2-e izd. Standart tretego pokoleniya. – SPb.: Piter, 2014. – 464 s. ISBN 978-496-00576-0.
5. Masadeh, Adib. Liderstvo i komandobrazovanie kak faktory rezultativnoj deyatelnosti sotrudnikov organizacii: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni doktora ekonomiki po specialnosti 521.03 – Ekonomika i menedzhment v otraslyah.- Kishinev, 2019. – 257 s.
6. Spivak, V. A. Korporativnaya kultura. – SPb.: Piter, 2001. – 352 s. ISBN 5-272-00294-6.
7. Hendi, Ch. Po tu storonu uverenosti. O novom mire vnutri i vokrug organizacii. SPb.: Piter, 2002. – 224 s. ISBN 5-3118-0012-1.
8. Shejn, E. Organizacionnaya kultura i liderstvo. 4-e izd. / Per. s angl. – SPb.: Piter, 2013. – 352 s. ISBN 878-5-459-01127-2.

Рецензія /Peer review: 03.07.2019

Надрукована /Printed: 06.09.2019  
Прорецензовано редакційною колегією