

---

## ИССЛЕДОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

---

# Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения

КУПРЕЙЧЕНКО Алла Борисовна

*Доктор психологических наук, ведущий научный сотрудник, ИП РАН (Москва)*

*E-mail: kvit-alla@yandex.ru*

МОЛОДЫХ Екатерина Николаевна

*Кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной и этнической психологии,*

*МосГУ (Москва)*

*E-mail: emolodykh@me.com*

*В статье представлены результаты теоретического и эмпирического исследования взаимосвязи оценок организационной культуры и отношения сотрудников к соблюдению нравственных норм делового поведения в организациях. Отношение к соблюдению нравственных норм (ОСНН) делового поведения понимается авторами как один из аспектов отношений нравственности, тесно связанный с моральным поведением. Психологическое отношение к соблюдению нравственных норм представлено в сознании субъекта в виде мотивов, намерений и готовности совершать поступки, связанные с нравственной регуляцией. Объект исследования – сотрудники восьми организаций различных сфер деятельности. Общий объем выборки – 257 человек. В качестве результатов исследования авторами представлена концептуальная модель нравственного компонента организационной культуры. Эмпирически установлено, что основными измерениями культуры, связанными с уровнем ОСНН, оказались стиль управления и стратегические акценты организации. Кроме того, уровень отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения связан с сочетанием в оценках организационной культуры различных ее типов. Так, доминирующее сочетание в оценках реальной организационной культуры кланового и рыночного типов связано со снижением уровня готовности следовать нравственным нормам. Оценки предпочитаемого типа культуры определяются особенностями мотивации сотрудников и также взаимосвязаны с ОСНН делового поведения.*

**Ключевые слова:** организационная культура; нравственный компонент организационной культуры; деловое поведение; отношение сотрудников к соблюдению нравственных норм.

## Постановка проблемы

Данное исследование посвящено актуальной проблеме взаимосвязи оценок корпоративной культуры и отношения сотрудников организации к соблюдению нравственных норм делового поведения. В современном деловом мире, для которого характерно тесное взаимодействие представителей различных культур, значимость подобных исследований особенно высока [Коул, 1997; Льюис, 2001; Мескон, Альберт, Хедоури, 1992; Ньюстром, Девис, 2000; Семенова, Маслова, 2000; Усманов, 1993 и др.]. Несмотря на большую актуальность данной проблемы, в настоящее время проводится очень мало исследований анализа отношения к нравственным нормам в современных организациях.

Требования нравственности (морали) формируются в практике массового поведения, в процессе взаимного общения и являются отражением жизненно-практического и исторического опыта непосредственно в коллективных и индивидуальных представлениях, чувствах и воле. Моральные нормы воспроизводятся повседневно силой массовых привычек, воспитываемых в индивидууме убеждений и побуждений.

В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы морали выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Исследования показывают, что многие люди идут на компромисс с собственными моральными стандартами под воздействием условий, существующих в организации, в которой они работают. Важное место при этом занимает система ценностей, регулирующая этические отношения в данной организации, которую называют *корпоративной этикой* [Грошев, Емельянов, Юрьев, 2004].

Корпоративная этика, в отличие от универсальной, обусловлена особенностями деятельности и целями организации, а также исторически сложившимися в этой организации стереотипами поведения. Она является частью более широкой нормативной системы – корпоративной культуры. Последняя включает не только этические, но и другие ценности, а также убеждения, ритуалы, символы [Гневко, Яковлев, 1996]. Какие мифы живут на предприятии, какие истории и легенды рассказываются, какие события особенно выделяются церемониями, какие ритуалы существуют, что они означают, что скрывается за постоянно возвращающимися символами, кто оказывает решающее влияние, кто передает традиции, что выражает язык, какие выражения типичны, для чего существуют безмолвные символы – вот только некоторые вопросы, относящиеся к корпоративной культуре. По мнению Р.Д. Льюиса, мы часто упускаем из виду тот факт, что в каждой культуре есть собственные представления о таких понятиях, как честь, долг, справедливость и т.д., какими бы универсальными они ни казались [Льюис, 2001].

Несмотря на высокую значимость этического аспекта организационной культуры, на практике далеко не все организации уделяют внимание конкретизации универсальных норм в этических кодексах, правилах и образцах поведения в нравственно-проблемных ситуациях. Недостаточное внимание, на наш взгляд, уделяется и эмоциональному компоненту культуры организации, отражением которого выступают социально-психологический климат и атмосфера в коллективе. Нравственный и эмоциональный компоненты организационной культуры не проработаны и на методическом уровне.

**Цель** работы – проанализировать взаимосвязь оценок организационной культуры и отношения сотрудников к соблюдению нравственных норм делового поведения. Можно

предположить, что отношение работников предприятия к соблюдению нравственных норм во многом определяется особенностями организационной культуры. В то же время существует ряд высокозначимых и не связанных с культурой факторов (например, личностные особенности сотрудников, условия жизнедеятельности организации и отдельных подразделений и т.п.), оказывающих влияние на нравственную и социально-психологическую атмосферу организации. Закономерным следствием длительного влияния этих факторов, вполне вероятно, будет формирование специфических субкультур и изменение общей культуры организации. В частности, мы считаем, что отношение к соблюдению нравственных норм зависит от особенностей культуры организации, но, являясь относительно устойчивой характеристикой личности, в большей степени связано не с актуальным, а с предпочитаемым типом культуры.

### **Теоретические и методологические основы исследования**

*Организационная культура* как феномен являлась до недавнего времени предметом исследования в основном западной психологии [Максименко, 2003; Организационная культура, 2006; Соломанидина, 2003]. Первые работы в области организационной культуры появились в начале 80-х годов XX в. (М. Бурке, Т. Дил, А. Кеннеди, К. Камерон и Р. Куин, Л. Константин, Т. Питерс, Р. Уотерман, У. Оучи, Э. Шейн, Г. Хофштеде и др.). В современной литературе существует достаточно много определений понятия «организационная культура» [Базаров, Еремин, 2001; Камерон, Куин, 2001; Максименко, 2003; Мескон, Альберт, Хедоури, 1992; Соломанидина, 2003; Спивак, 2001; Шейн, 2002; Элвессон, 2005]. Такая ситуация обусловлена, во-первых, сложностью, «эфемерностью» самого явления «организационная культура» – ее невозможно чувственно воспринять, но она оказывает влияние на все, что происходит в организации (некоторые исследователи сравнивают ее с душой организации, с атмосферой, пропитывающей отношения людей), а во-вторых, сложностями, связанными с отсутствием однозначной трактовки родового понятия «культура». А. Моль в работе «Социодинамика культуры» различает 250 определений культуры, и за каждым из них стоит оригинальная концепция [Соломанидина, 2003].

В то же время Г.К. Триандис утверждает, что существует ряд конкретных аспектов, которые практически все исследователи считают характеристиками культуры: «во-первых, это культурные взаимодействия, во-вторых – культурные элементы, которые принимаются и разделяются носителями культуры, в-третьих – культура диахронически передается из поколения в поколение» [Триандис, 2007, С. 37]. В соответствии с многообразием пониманий организационной культуры существуют и различные подходы к оценке данного феномена. Несомненно, для глубокого анализа культуры на всех уровнях ее проявления необходимо использовать целый комплекс методов. Это и количественные методы с использованием стандартизированных шкал, и качественные методы – такие как наблюдение, интервью, проективные тесты и т.д. Также широко используется метод контент-анализа историй, мифов, ритуалов, символов и прочих внешних проявлений культуры. Выбор тех или иных методов зависит главным образом от целей исследования [Шейн, 2002].

Во всем многообразии подходов к понятию «организационная культура» можно выделить и некоторые общие тенденции. В частности, ряд авторов считает, что организационная культура – это набор правил, норм, убеждений, а также традиций и обычаев, регламентирующих поведение человека в организации (М. Альберт и Ф. Хедоури, Д. Дреннан, М.Х. Мескон, Д. Олдхем, Х. Шварц и С. Девис, Д. Элдридж и А. Кромби и др.). Исследователи также акцентируют внимание на ценностных аспектах (Т. Дил, Н.С. Злобин, А. Кеннеди, Т. Питерс, Р. Уотерман, Б.Ф. Усманов, Х. Шварц и С. Девис, С.В. Шекшня и др.). Наиболее интегративной точкой зрения, на наш взгляд, является позиция Э. Шейна, включающего в понимание организационной культуры еще и основополагающие базовые представления, которые закреплены в сознании сотрудников настолько прочно, что они не подвергают их никаким сомнениям с точки зрения их функциональности. Э. Шейн определяет организационную культуру как «...систему коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» [Шейн, 2002, С. 31].

Однако и нравственный, и эмоциональный аспекты организационной культуры (чувствование проблем) не получили достаточного развития в методических и эмпирических работах. По нашему мнению, это объясняется довольно сложной взаимозависимостью отношений нравственности и эмоционального состояния работников (психологический климат, атмосфера и т.д.) с организационной культурой. *Социально-психологический климат* понимается исследователями как преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом [Краткий психологический словарь, 1998]. Психологический климат в определенной степени может выступать характеристикой организационной культуры. По нашему мнению, он, несомненно, *отражает эмоциональный компонент культуры* определенного типа (в частности, клановая культура создает более дружелюбную атмосферу, чем другие). Кроме того, психологический климат, как и отношения нравственности, может *определяться степенью сформированности, силой и мощностью организационной культуры*. Так, отсутствие единой культуры будет приводить к непониманию, разногласиям и конфликтам, ухудшая тем самым психологическую атмосферу и моральный климат в организации. В то же время *важным фактором психологического комфорта является соответствие актуализированного и предпочитаемого работником типов организационной культуры*. Так, сотрудник не склонный к работе в условиях соперничества и конкуренции (рыночный тип культуры), может испытывать негативные эмоции и отрицательно оценивать своих коллег. Непринятие существующей культуры значительным процентом работников будет приводить к «размыванию», «дрейфу» организационной культуры. И наконец, существуют *факторы отношений нравственности и психологического климата, не связанные с организационной культурой*, такие, в частности, как социальные и экономические особенности жизнедеятельности организации. Например, успешность и эффективность деятельности, уровень и условия конкуренции, стабильность или кризисность внешней среды могут в высокой степени определять психологическую атмосферу и климат в организации, а также готовность сотрудников соблюдать



нравственные нормы не зависимо от типа культуры. Эти факторы также могут приводить к эволюционному или радикальному изменению ценностей, базовых представлений, норм и правил поведения различных групп работников организации и соответственно к динамике ее культуры.

Для многих современных исследователей является очевидным, что организационная культура обязательно включает нравственную составляющую [Льюис, 2001; Максименко, 2003]. Так, А.А. Максименко выделяет следующие уровни культуры организации: организационно-психологический, социально-психологический, нормативно-этический, социально-экологический. В то же время на методическом уровне анализ этического уровня в настоящее время представлен довольно скупо – в виде наиболее общих принципов и норм. Одной из причин этого является сложность конкретизации применения нравственных норм в различных ситуациях и по отношению к разным категориям людей. Сложность заключается также в том, что нравственная сфера является одной из наиболее лично значимых и потому устойчивых, а значит, нравственные установки и правила поведения в меньшей степени, чем другие, определяются внешними влияниями (в частности, нормами конкретной культуры). Кроме того, затрудняет операционализацию этического или нравственного компонента организационной культуры разнообразие подходов к пониманию содержания этого феномена.

В зарубежной науке наиболее разработанной областью знаний, связанной с психологическими проблемами нравственности в организациях, является деловая этика (этика бизнеса) [Петрунин, Борисов, 2000; Семенова, Маслова, 2000; Фритцше, 2002]. К началу 80-х годов данная область знания стала важнейшим предметом изучения для специалистов за рубежом [Anand, Cowton, 1993; Brown, Treviño, Harrison, 2005; Christopher, Schlenker, 2001; Coles, 2001; Frank, 2004; Hochschild, 1983; Lennick, Kiel, 2008; Lewis, Webley, 1994; Nash, 1990; Proença, Torre, 2009; Solomon, Hanson, 1998; Thøgersen, 2006; Tomer, 1997; Webley, Lewis, Mackenzie, 2001]. Значительная часть исследований посвящена изучению процессов принятия решений в этически сложных ситуациях; процессов усвоения работниками нравственных норм, принятых в данной организации; разработке наиболее эффективных методов и приемов достижения и поддержания оптимального уровня соблюдения нравственных норм в организации [Журавлев, Купрейченко, 2003; Купрейченко, 2001, 2010]. Весьма интенсивно исследования этического аспекта организационного поведения ведутся в настоящее время [Almeida, Simões, 2009; Duarte, Neves, 2009; Hoefft, Stumpf, DePonte, 2009; Molodykh, Kupreychenko, 2009; Puutio, 2009; Rebelo dos Santos, Fialho, 2009].

Представленное ниже эмпирическое исследование не претендует на полный охват такого масштабного конструкта, как нравственный аспект организационной культуры, и отражает лишь одну из его составляющих – психологическое отношение к соблюдению нравственных норм. Психологическое отношение к соблюдению нравственных норм является также одним из компонентов психологических отношений нравственности, а именно конативным (поведенческим) компонентом [Купрейченко, 2001]. *Психологические отношения нравственности* – это эмоционально окрашенные представления и оценки объектов, явлений и событий, связанных с нравственностью и нравственной регуляцией жизни общества, группы или личности. Трехкомпонентная структура отношений нравственности включает когнитивный компонент, который определяется знаниями

и рациональной оценкой нравственности и нравственной регуляции жизни общества, группы или личности; эмоциональный компонент – эмоционально окрашенные мнения и оценки объектов, событий и явлений нравственности; конативный компонент представлен в сознании субъекта в виде мотивов, намерений и готовности совершать поступки, связанные с нравственной регуляцией [Купрейченко, 2001]. Таким образом, *психологическое отношение к соблюдению нравственных норм* – один из аспектов отношений нравственности, тесно связанный с моральным поведением и представленный в сознании субъекта в виде мотивов, намерений и готовности совершать поступки, соответствующие различному уровню нравственности.

По мнению В. Лоннера и Дж. Адамопулоса, большинство современных теорий рассматривают организационную культуру как фактор, предшествующий поведению [Психология и культура, 2003]. В контексте нашего исследования это важно, поскольку психологическое отношение к соблюдению нравственных норм, как было отмечено выше, является феноменом «предповедения». Выполненное нами ранее исследование шести организаций разных видов деятельности позволило выявить показатели корпоративной культуры, связанные с уровнем отношения к соблюдению нравственных норм в организации. Это в основном показатели, связанные с функциями и ролями руководства. В то же время, данные пилотажного исследования, как и данные представляемого исследования, полученные в организациях с различным типом организационной культуры, *не позволяют сделать вывод о большей или меньшей «нравственности» какого-либо типа культуры*. В то же время у каждого типа есть свои особенности построения организационных и управленческих отношений, определяющие особенности соблюдения тех или иных нравственных норм. Можно, например, сказать, что партиципативная и адхократическая культуры обеспечивают большую терпимость и гуманность по отношению к независимым и уникальным работникам. В свою очередь, иерархическая культура сочетает довольно «жесткие» управленческие отношения с психологически комфортными отношениями в среде рядовых работников.

Как было отмечено выше, отношение работников к соблюдению нравственных норм может выступать также показателем уровня сформированности организационной культуры и ее силы. Об этом могут свидетельствовать однородность/разнородность мотивов, намерений, а также степень готовности к тому или иному поведению разных групп работников в этически сложных ситуациях. Выше также было отмечено, что отношение к соблюдению нравственных норм является высокоустойчивой характеристикой личности и, следовательно, в большей степени связано не с актуальным, а с предпочитаемым типом культуры. Проверка этого предположения входит в задачи представленного ниже эмпирического исследования.

## Методика исследования

**Выборка** исследования включала 257 сотрудников восьми различных организаций (40.8% – женщины, 59.2% – мужчины; 47.5% – от 20 до 29 лет, 26.7% – от 30 до 39 лет, 25.8% – 40 и более лет; 30.8% – со стажем работы в исследуемой организации менее 1 года, 31.9 – со стажем от 1 года до 5 лет, 37.3% – более 5 лет). Организации имеют различный профиль деятельности – в основном производство и торговля.

Сбор эмпирических данных выполнялся с использованием следующих **методик**.

1. Методика оценки организационной культуры OSAI, основанная на теоретической модели «рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р. Куинна. Модель включает два основных измерения (гибкость – стабильность, внешний фокус – внутренний фокус) и соответствующие им четыре типа организационной культуры: иерархический, рыночный, адхократический (от латинского ad hoc – по случаю) и клановый.
2. Модифицированный вариант методики ОСНН (А.Б. Купрейченко) для выявления уровня отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения. Методика измеряет уровень отношения к соблюдению норм пяти нравственных качеств (терпимость, принципиальность, справедливость, правдивость и ответственность). *Высокий уровень* отношения к соблюдению нравственных норм означает высокую готовность к соблюдению соответствующих норм по гуманистическим мотивам независимо от ситуации. *Низкий уровень* соответствует низкой, ситуационно обусловленной готовности в сочетании с эгоцентрическими мотивами поведения в этически спорных ситуациях.
3. Тест профессиональной мотивации «Мотивационный профиль» (Ш. Риччи и П. Мартин) для выявления особенностей потребностно-мотивационной сферы.
4. Методика «Изучение социально-психологического климата трудового коллектива» О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто, которая позволяет выявить эмоциональный, поведенческий и когнитивный компоненты отношений в коллективе. В качестве существенного признака эмоционального компонента рассматривается критерий привлекательности членов коллектива на уровне понятий «нравится – не нравится», «приятный – неприятный». При конструировании вопросов, направленных на измерение поведенческого компонента, выдерживался критерий «желание – нежелание работать вместе». Основным критерием когнитивного компонента избрана переменная «знание – незнание особенностей членов коллектива». На основе этих показателей (по шкале от полностью положительного до полностью отрицательного) определялся уровень благоприятности социально-психологического климата.

Кроме того, проводилось нестандартизированное контрольное интервью с сотрудниками и руководством организаций, анализировались документы (положения, кодексы, информационные буклеты и др.), позволяющие выявить факторы внешней и внутренней среды организации, которые влияют на организационную культуру и соблюдение нравственных норм.

Для обработки эмпирических данных применялись качественный анализ, описательная статистика, непараметрический критерий сравнения средних (Манна–Уитни), корреляционный анализ (коэффициент корреляции Спирмена). Полученные результаты обрабатывались с помощью статистического пакета Statistica 6.0.

## Результаты

Анализ оценок организационной культуры позволил выявить некоторые субъективные механизмы формирования у сотрудников организации отношения к ее культуре. Установлена прямая связь между оценками реальной и предпочитаемой («идеальной»)

организационными культурами (табл. 1). В частности, установлена положительная связь между оценками реальной и предпочитаемой культур одного типа. То есть чем выше оценки реальной культуры как клановой, тем выше показатели предпочитаемой клановой культуры (и наоборот). Чем выше оценки реальной культуры как адхократической, тем выше показатели предпочитаемой адхократической культуры и т.д. Это говорит о том, что чем больше, по оценкам сотрудников, в организации выражен тот или иной тип, тем больше они его предпочитают. Соответственно чем ниже оценки реально существующего типа, тем меньше они его предпочитают. Одним из механизмов, объясняющих подобную взаимосвязь, может быть проекция предпочтений сотрудников на их оценку реальной организационной культуры. То есть работники часто «видят» в реальной культуре тот ее тип, который является предпочтительным для них, и, кроме того, в собственном поведении и взаимодействии они поддерживают, а следовательно, и формируют этот тип культуры.

Выявлена положительная связь оценок реального типа культуры как рыночного с предпочтением адхократического типа культуры. Оценки реального типа как адхократического связаны с предпочтением культуры рыночного типа. Согласно рамочной конструкции конкурирующих ценностей, эти оба типа относятся к внешнеориентированным культурам, но для адхократического типа свойственны дискретность и динамизм, а для рыночного – стабильность, порядок и контроль. Следовательно, представления о своей организации как о стабильной и предсказуемой могут сочетаться с предпочтением большей органичности, адаптивности и переменчивости, и наоборот.

Кроме того, установлено, что оценки реальной культуры как клановой отрицательно связаны с предпочтением рыночной культуры, оценки реальной культуры как адхократической – с предпочтением иерархической культуры, оценки реальной как рыночной – с предпочтением клановой и иерархической культур; и реальной как иерархической – с предпочтением клановой и адхократической (табл. 1). Подобная взаимосвязь оценок реальной и предпочитаемой культур может быть вызвана двумя процессами. С одной стороны, реально существующая культура может влиять на индивидуальные предпочтения сотрудников, особенно если они высоколояльны, чувствуют себя комфортно в данной культуре и/или достаточно долго проработали в организации. С другой стороны, сотрудники могут в своих оценках идеализировать реальную культуру, максимально приближая ее к предпочитаемому образу.

Корреляционный анализ взаимосвязи реальной и предпочитаемой («идеальной») организационных культур отдельно по каждой организации дал схожие результаты. В семи из восьми организаций реальный и предпочитаемый типы имеют положительную корреляцию. Исключением оказалась только одна организация (№ 7). В этой организации существует слабая ( $p > 0.05$ ) отрицательная связь между оценками реальной и предпочитаемой культур для кланового ( $-0.39$ ), адхократического ( $-0.05$ ) и рыночного ( $-0.26$ ) типов. Здесь расхождение профиля реальной и предпочитаемой культур во многом обусловлено определенным несоответствием традиционных ожиданий сотрудников и реального характера деятельности организации.



**Таблица 1.** Результаты корреляционного анализа оценок реальной и предпочитаемого типов культуры

		Предпочитаемая культура			
		Клановая	Адхократическая	Рыночная	Иерархическая
Реальная культура	Клановая	.50*		-.34*	
	Адхократическая		.44*	.12	-.31*
	Рыночная	-.26*	.21*	.43*	-.14
	Иерархическая	-.16*	-.26*		.46*

 $(p < .05; *p < .01)$ **Таблица 2.** Значимые корреляции между оценками отдельных измерений реальной организационной культур и отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения

Культура		Отношение к соблюдению нравственных норм:				
Тип	Измерение	терпимости	принципиальности	справедливости	правдивости	ответственности
Клановая	3	-.19	-.23*		-.15	-.22*
	5				-.15	
Адхократическая	6		-.16			
Рыночная	6			-.16	-.21*	
Иерархическая	3					.16

 $(p < .05; *p < .01)$ 

Кроме того, в ходе исследования установлено, что имеются различия в оценках реальной и предпочитаемой («идеальной») организационных культур у сотрудников разных пола, возраста и с разным стажем работы [Молодых, 2009]. Так, в оценках женщинами реальной и предпочитаемой организационных культур преобладают клановый и адхократический типы, в оценках мужчин – иерархический. Сотрудники с наименьшим стажем (менее 1 года) более склонны оценивать реальную и предпочитаемую культуры как адхократическую и рыночную. Тогда как сотрудники с большим стажем (более 5 лет) чаще оценивают реальную и предпочитаемую культуры как иерархическую. Клановый тип реальной культуры в большей степени присутствует в оценках сотрудников, имеющих стаж работы в данной организации от 1 до 5 лет. Такие же различия наблюдаются и у людей разных возрастных групп.

В результате анализа субъективных оценок был сделан вывод о существовании механизма проекции сотрудниками собственных мотивов и предпочтений на оценку реальной организационной культуры. Этот механизм не является единственным и имеет место преимущественно в тех организациях, где нет широкого внедрения единых представлений о целях и ценностях компании. Механизм проекции также приводит к формированию различных субкультур в организации.

Результаты эмпирического исследования **взаимосвязи отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения с оценками организационной культуры** подтвердили сформулированные выше концептуальные представления. В

частности, установлено, что уровень отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения связан не с преобладанием конкретного типа культуры в оценках сотрудников, а, скорее, с определенным сочетанием некоторых типов культур. Так, доминирующее сочетание в оценках реальной организационной культуры кланового и рыночного типов связано со снижением уровня готовности следовать нравственным нормам терпимости, справедливости, правдивости и ответственности (табл. 2). Тогда как сочетание клановой и иерархической культур в оценках сотрудников, наоборот, связано с более высоким уровнем отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения, особенно норм ответственности и справедливости.

Основными характеристиками организационной культуры, показавшими значимую корреляционную связь с уровнем отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения, оказались стиль управления и стратегические акценты организации. В оценках реальной организационной культуры эта взаимосвязь проявляется следующим образом:

- поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений, присущие клановой культуре, отрицательно взаимосвязаны с уровнем ОСНН терпимости ( $r = -0.19$ ;  $p < 0.05$ ), принципиальности ( $r = -0.23$ ;  $p < 0.01$ ), правдивости ( $r = -0.15$ ;  $p < 0.05$ ) и ответственности ( $r = -0.22$ ;  $p < 0.01$ ). Чем больше, по оценкам сотрудников, в организации выражен такой стиль управления, тем реже они готовы проявлять терпимость по отношению к своим коллегам и деловым партнерам. В то же время, они более склонны прощать ошибки, совершенные в первый раз или по неопытности, чаще уступают под воздействием коллектива. Сотрудники при подобном стиле управления могут нарушать некоторые официальные правила, объясняя это тем, что так поступают все. Кроме того, они стараются как можно реже брать на себя ответственность в деловом поведении;
- стратегический акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, на сплоченности и высоком моральном климате (клановая культура) отрицательно взаимосвязан с уровнем ОСНН правдивости ( $r = -0.15$ ;  $p < 0.05$ );
- основной акцент на победу на рынке и опережение конкурентов (рыночная культура) за счет целевого напряжения сил отрицательно связан с уровнем ОСНН справедливости ( $r = -0.16$ ;  $p < 0.05$ ) и правдивости ( $r = -0.21$ ;  $p < 0.01$ ). То есть чем больше выражена, по оценкам сотрудников, в их организации данная характеристика, тем выше их готовность принимать решения с точки зрения законности или официальной договоренности, а не с точки зрения равенства прав. При этом в своем деловом поведении они более склонны считать выгоду или интересы дела достаточным оправданием нечестного поведения;
- представление о том, что организация является производственным лидером и успех определяется в первую очередь обладанием уникальной или новейшей продукции (адхократическая культура) отрицательно взаимосвязано с уровнем ОСНН принципиальности ( $r = -0.16$ ;  $p < 0.05$ ). Сотрудники организации, где, по их оценкам, основным критерием успеха является обладание уникальной продукцией, готовы демонстрировать меньшую требовательность по отношению к себе и окружающим в зависимости от обстоятельств. Они могут поступиться собственными принципами, если это нежизненно важно, и готовы (если это очень интересно или выгодно) принять участие в тех видах деятельности, которые ранее считали для себя неприемлемыми;

- предсказуемость и ответственность руководства, гарантия занятости, требование подчинения (иерархическая культура) положительно связаны с уровнем ОСНН ответственности ( $r = 0.16$ ;  $p < 0.05$ ). Здесь сотрудники в большей степени готовы принимать на себя ответственность за дело и за других людей, даже если это не оговорено официально.

Выявлены также **взаимосвязи оценок предпочитаемой («идеальной») организационной культуры и отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения** (табл. 3).

**Таблица 3.** Значимые корреляции между оценками типа предпочитаемой организационной культуры и отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения

Тип культуры	Отношение к соблюдению нравственных норм	
	терпимости	справедливости
Адхократическая	.21*	.17
Иерархическая	-.13	

( $p < .05$ ; \* $p < .01$ )

- Предпочтение стиля управления через поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений (клановая культура) отрицательно связано с уровнем ОСНН принципиальности ( $r = -0.14$ ;  $p < 0.05$ ). Это говорит о том, что люди менее принципиальные, готовые поступиться своими убеждениями под воздействием коллектива или авторитетной личности, предпочитают именно такой стиль управления.
- Сотрудники, склонные брать на себя ответственность за дело, только если это оговорено официально, предпочитают стиль лидерства, который будет служить примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты (рыночная культура) ( $r = -0.15$ ;  $p < 0.05$ ).
- Предпочтение организационной культуры, главной стратегической ценностью которой является победа на рынке и опережение конкурентов (рыночная культура), отрицательно связано с уровнем ОСНН справедливости ( $r = -0.17$ ;  $p < 0.05$ ), правдивости ( $r = -0.15$ ;  $p < 0.05$ ) и ответственности ( $r = -0.15$ ;  $p < 0.05$ ).
- Предпочтение таких характеристик культуры, как формальные правила и официальная политика, отрицательно связано с уровнем ОСНН справедливости ( $r = -0.17$ ;  $p < 0.05$ ) и ответственности ( $r = -0.19$ ;  $p < 0.05$ ).

Следует отметить, что наибольшее количество отрицательных связей с отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения имеют характеристики клановой и рыночной культур (в оценках как реальной, так и «идеальной» культуры). Возможно, отрицательная связь нравственных норм правдивости и справедливости с характеристиками рыночной культуры – в частности, с ориентацией на конкурентную борьбу – является подтверждением распространенного мнения о нечестности «носителей рыночного сознания». Тогда как высокая сплоченность, поощрение бригадной работы, единодушие и участие в принятии решений, вероятно, приводят к размыванию ответственности, стремлению поступать «как все».

В другой части исследования, результаты которой представлены в специальных работах [Купрейченко, 2010; Молодых, 2009], было установлено, что отношение к соблюдению нравственных норм делового поведения связано с особенностями потребностно-мотивационной сферы. В частности, получены результаты о том, что уровень отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения связан с потребностью в социальных контактах, в высокой заработной плате, в завоевании признания со стороны других людей и со стремлением ощущать себя востребованным. Эти результаты подтверждают положение о том, что отношение к соблюдению нравственных норм делового поведения является достаточно устойчивой личностной характеристикой, обусловленной субъективным опытом, особенностями потребностно-мотивационной и ценностной сфер. В то же время полученные данные о взаимосвязи этого феномена с оценками «идеальной» и реальной организационных культур позволяют сделать вывод о том, что отношение сотрудников к соблюдению нравственных норм делового поведения во многом определяется нравственным аспектом организационной культуры и ее субъективной интерпретацией.

### **Выводы**

1. Нравственный аспект организационной культуры проявляется на всех ее уровнях. На первом – глубинном – уровне находятся базовые коллективные представления о природе нравственности, о нравственных нормах и нравственном поведении. На основе этих представлений формируются нравственные нормы и ценности, которые могут быть отражены в этических кодексах и системе трудовой мотивации. На поверхностном уровне нравственный аспект раскрывается через наблюдаемое поведение людей в конкретных ситуациях нравственного выбора.
2. Отношение к соблюдению нравственных норм делового поведения является довольно устойчивой личностной характеристикой, обусловленной субъективным опытом, особенностями потребностно-мотивационной и ценностной сфер. Оно представлено в сознании субъекта в виде мотивов, намерений и готовности совершать поступки, соответствующие различному уровню нравственности. В то же время это отношение подвержено динамике и во многом определяется нравственным аспектом организационной культуры и ее субъективной интерпретацией.
3. Эмпирически установлено, что субъективная интерпретация сотрудниками организационной культуры своей компании связана с индивидуальными представлениями об «идеальной» культуре, с социально-демографическими характеристиками (пол, возраст и стаж работы) и с особенностями потребностно-мотивационной сферы. Это позволило предположить, что одним из механизмов субъективной интерпретации организационной культуры является механизм проекции индивидуальных предпочтений на реальные оценки.
4. Уровень отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения связан с сочетанием в оценках организационной культуры различных ее типов. Так, доминирующее сочетание в оценках реальной организационной культуры кланового и рыночного типов связано со снижением уровня готовности следовать нравственным нормам.



5. Основными характеристиками культуры, связанными с уровнем отношения к соблюдению нравственных норм делового поведения, являются стиль управления и стратегические акценты организации.

## Заключение

В ходе анализа литературы и эмпирических исследований показано, что отношение сотрудников к соблюдению нравственных норм и организационная культура являются хотя и взаимосвязанными, но довольно независимыми феноменами, имеющими свою особую систему детерминант. Так, в результате эмпирического исследования прослеживаются некоторые взаимосвязи отношения к соблюдению нравственных норм и типологических особенностей организационной культуры. В то же время исследование не позволяет сделать вывод о большей или меньшей «нравственности» какого-либо типа организационной культуры.

Разделяемые этические ценности, отношение сотрудников к нравственным нормам и их соблюдению при взаимодействии с разными категориями людей являются составляющими *этического компонента организационной культуры*. Однако взаимосвязь отношения к соблюдению нравственных норм и типологических особенностей организационной культуры имеет сложный и опосредованный характер. Так, отношение к соблюдению нравственных норм может *определяться степенью сформированности, силой и мощностью организационной культуры*. Слабая культура или отсутствие единой культуры будет приводить к непониманию, разногласиям и конфликтам, что будет способствовать ухудшению психологической атмосферы, снижению доверия, взаимопомощи и готовности к справедливому, ответственному и честному поведению в организации. Непринятие существующей культуры значительным процентом работников будет приводить к «размыванию», «дрейфу» организационной культуры. Вероятно также, что отношение к соблюдению нравственных норм, являясь относительно устойчивой характеристикой личности, в большей степени связано не с существующим, а с предпочитаемым типом культуры. И наконец, *имеются не связанные с организационной культурой факторы отношения к соблюдению нравственных норм*, такие, в частности, как социальные и экономические особенности жизнедеятельности организации. Например, успешность и эффективность деятельности, уровень и условия конкуренции, стабильность или кризисность внешней среды могут в высокой степени определять уровень нравственности в организации независимо от типа ее культуры. Эти факторы также могут приводить к эволюционному или радикальному изменению ценностей, базовых представлений, норм и правил поведения различных групп работников организации и соответственно к динамике ее культуры.

На сегодняшний день серьезные трудности представляет слабая разработанность методического инструментария для анализа этического и эмоционального аспекта организационной культуры. Однако совершенно очевидно, что исследования в этом направлении дают интересные результаты и подтверждают необходимость дальнейшей разработки проблемы. Эмпирические данные подобных исследований не только будут иметь высокую научную значимость, но и найдут практическое применение при разработке программ организационных изменений.

## Литература

- Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М., 2001.
- Гневко В.А., Яковлев И.П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. СПб., 1996.
- Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2004.
- Журавлев А.Л., Купрейченко А.Б. Нравственно-психологическая регуляция экономической активности. М., 2003.
- Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
- Коул М. Культурно-историческая психология. Наука будущего. М., 1997.
- Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского и М.Г. Ярошевского. Ростов н/Д, 1998.
- Купрейченко А.Б. Отношение личности к соблюдению нравственных норм в зависимости от психологической дистанции (у менеджеров и предпринимателей): Дис. ... канд. психол. наук. М., 2001.
- Купрейченко А.Б. Нравственно-психологическая детерминация экономического самоопределения личности и группы: Дис. ... докт. психол. наук. М., 2010.
- Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. 2-е изд. М., 2001.
- Максименко А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: Учеб. пособие. Кострома, 2003.
- Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
- Молодых Е.Н. Взаимосвязь оценок организационной культуры и отношения сотрудников к соблюдению нравственных норм делового поведения: Дис. ... канд. психол. наук. М., 2009.
- Ньюстром Д.В., Девис К. Организационное поведение. СПб., 2000.
- Организационная культура: Учебник / Под ред. Н.И. Шаталовой. М., 2006.
- Психология и культура / Под ред. Д. Мацумото. СПб., 2003.
- Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. М., 2000.
- Семенова А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. 2-е изд. М., 2000.
- Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М., 2003.
- Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб., 2001.
- Триандис Г.С. Культура и социальное поведение: Учеб. пособие. М., 2007.
- Усманов Б.Ф. Стиль управления: методологические и социологические аспекты. М., 1993.
- Фритцше Д.Дж. Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива. М., 2002.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.
- Элвессон М. Организационная культура. Харьков, 2005.
- Almeida C., Simões E. From Corporate Social Responsibility to Individual Ethics in Organisational Settings // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela. 2009.
- Anand P., Cowton C.J. The ethical investor: Exploring dimensions of investment behaviour // Journal of Economic Psychology. 1993. Vol. 14. P. 377–385.
- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A. Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 2005. V. 97. P. 117–134.
- Christopher A.N., Schlenker B.R. The Protestant work ethic and attributions of responsibility: Applications of the Triangle Model. 2001.
- Coles R. Lives of Moral Leadership. New York: Random House, 2001.
- Duarte P., Neves J. Corporate social responsibility: Contributes for workers' perceptions assessment scale development // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational

- Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Frank R.H.* What Price the Moral High Ground? Ethical Dilemmas in Competitive Environments. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Hochschild A.R.* The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling. Berkeley: Univ. Calif. Press, 1983.
- Hoefl S., Stumpf S., DePonte U.* Business ethics meets organizational psychology: Do code of conducts correspond to psychological concepts of (un-)ethical behaviour? // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Lennick D., Kiel F.* Moral Intelligence: Enhancing Business Performance and Leadership Success. New Jersey: Pearson Education, 2008.
- Lewis A., Webley P.* Social and ethical investing: beliefs, preferences and the willingness to sacrifice returns // Ethics and Economic Affairs / Warneryd K.E., Lewis A. (Eds.). Routledge, London, NY., 1994. P. 171–182.
- Nash L.* Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Harvard Business School Press, 1990.
- Molodykh E., Kupreychenko A.* Interdependence between organizational culture characteristics and the employees' attitude to moral behavior in business // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Proença T., Torre L.* Gender and Ethical Decision-Making in Accounting Professionals // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Puutio R., Feldt T., Hyvonen K., Mauno S., Kinnunen U., Lämsä A.-M.* Ethical strain in managerial work // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Rebelo dos Santos N., Fialho P.* Ethics and Organizational Citizenship Behaviour // 14<sup>th</sup> European Congress on Work and Organizational Psychology (EAWOP). Santiago de Compostela, 2009.
- Solomon R.S., Hanson K.R.* Ethical Styles // Ethical insight, ethical action: Perspectives for the local government manager / Ed. by E.K. Keller. Washington: ICMA, 1988.
- Sucher S.J.* The Moral Leader: Challenges, Tools, and Insights. London, NY.: Routledge, 2008.
- Thøgersen J.* Norms for environmentally responsible behaviour: An extended taxonomy // Journal of Environmental Psychology. 2006. V. 26. Is. 4. P. 247–261.
- Tomer J.F.* The Human Firm: A Socio-Economic Analysis of Its Behavior and Potential in a New Economic Age. Routledge, London, NY, 1997.
- Webley P., Lewis A., Mackenzie C.* Commitment among ethical investors: An experimental approach // Journal of Economics Psychology. 2001. Vol. 22. P. 27–42.