

# ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В АСПЕКТЕ ЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ РАБОТНИКА<sup>1</sup>

© 2024 г. А. А. Грачев

*Главный научный сотрудник, доктор психологических наук, профессор,  
Институт психологии Российской академии наук, г. Москва;  
e-mail: agrat50@mail.ru*

Обсуждается разработка прикладной концепции организационной культуры, основанной на критериях жизненных интересов членов организации. В качестве модели жизненных интересов используется модель жизненных ориентаций, включающая в себя дефицитарную ориентацию, ориентацию на самореализацию и духовную ориентацию. Соответственно этому определяются три типа организационной культуры, а сочетание этой типологии с типологией Камерона-Куинна позволяет определить 12 подтипов культуры. Разработаны две методики, позволяющие определить два значимых компонента организационной культуры — представления о типичном и идеальном работниках (оценочная шкала для определения мотивационных характеристик работника) и представления о реальной и идеальной организации (оценочная шкала для определения мотивационного потенциала организации). Эмпирическое исследование, в котором участвовали 62 респондента, было направлено на а) апробацию методики оценки мотивационного потенциала организации, б) сопоставление профиля мотивационного потенциала организации с мотивационными характеристиками типичного и идеального работника, в) определение взаимосвязей характеристик мотивационного потенциала и характеристик организационной культуры по Камерону-Куинну.

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено по государственному заданию № 0138-2024-0017 «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений».

Разработана и апробирована модель мотивационного потенциала организации, выступающего ядром организационной культуры. В результате получены эмпирические данные о выраженности психологических и управленческих типов организации и их связях. Так, более всего как в портретах типичного работника, так и в портретах реальной организации выражена дефицитарная ориентация, имеющая преимущественно коммуникативное содержание. В портретах идеального работника и идеальной организации виден сдвиг в сторону общей ориентации на деятельность. Но во всех случаях культура кланового типа имеет условия для реализации всех жизненных ориентаций работника и выглядит, с точки зрения респондентов, наиболее благоприятной для них. Отмечено, что в практическом аспекте психологическая типология организационной культуры может использоваться лишь для общей ориентации при принятии управленческих решений. Для конкретизации этих решений целесообразно использовать оценки мотивационных характеристик работника и организации.

*Ключевые слова:* организационная культура, дефицитарная культура, самореализационная культура, духовная культура, типичный работник, идеальный работник, мотивационный потенциал организации.

## ВВЕДЕНИЕ

Эта статья представляет одно из направлений в развитии современной организационной психологии, связанное с разработкой специфичных для психолога концепций организации — психологической концепции организационной культуры. Довольно часто в социальной и организационной психологии, с одной стороны, и менеджменте, с другой, используются общие концепции культуры. Эти общие концепции (к примеру, Триандис, 2007, Шварц, 2008) основаны на определении некоторых базовых характеристик социальной общности (прежде всего, страны), имеющих психологическое содержание и выраженных в особенностях членов этой общности. Промежуточной для организационной психологии концепцией культуры можно считать теорию Г. Хофстеда (Hofstede, 1994), которая, будучи ориентированной на характеристику организации, претендует на описание национальной культуры, благодаря обобщению многочисленных эмпирических исследований, проведенных в разных странах.

Несмотря на многочисленные исследования организационной культуры, использующие концептуальный и методический аппарат указанных концепций,

актуальным остается поиск специфичной для психологии концепции организационной культуры, имеющей прикладное значение и дающей психологу во взаимодействии с руководителем участвовать в принятии управленческих решений.

В настоящее время в организационной психологии чаще используются концепции организационной культуры двух видов — а) управленческие, в которых культура выступает компонентом организации как системы и обеспечивает реализацию общих целей организации и б) собственно психологические, обращающие основное внимание на носителя культуры — члена организации и, соответственно, на его психологические характеристики.

Общее для этих групп концепций состоит в том, что на наиболее общем уровне организационная культура понимается в них как некоторая совокупность ценностей и норм, разделяемая членами организации.

Характерным представителем первой группы концепций выступает модель организационной культуры К.Камерона и Р.Куинна (Камерон, Куинн, 2001). Связывая ее с организационной эффективностью, они определяют два основания для ее характеристики — а) «гибкость и динамизм» - «стабильность и порядок», б) «внутренняя ориентация, интеграция и единство» - «внешняя ориентация, дифференциация и соперничество». Понятно, что эти основания имеют системное содержание и характеризуют организацию в целом. Используя эти основания, авторы определяют четыре типа организационной культуры: иерархическая (ориентация на стабильность, на соблюдение установленных правил, процедур, рыночная (ориентация на высокие результаты, на победу в конкуренции), клановая (ориентация на благоприятные отношения), адхократическая (ориентация на инновации, изменчивость, развитие). Поскольку эта типология нашла свое методическое отражение, она довольно широко используется в исследованиях, в том числе и психологических, и в практике - управленческой и психологической. При этом как научную, так и практическую

значимость имеет то, что в этой модели культуры предполагается определение как реальной, так и идеальной культуры.

Близка к этой модели и концепция Л. Константина, который определяет четыре типа организаций — открытые, закрытые, случайные и синхронные (Constantine, 1991).

Нашла свое признание и психологическая концепция организационной культуры Э. Шейна (Шейн, 2002), представляющая группу собственно психологических концепций. Прежде всего, Шейн, как и многие другие, видит основу культуры в разделяемых членами организации нормах и ценностях. Специфика же его подхода состоит в том, что он вводит понятие *базовых представлений*, в которых эти нормы и ценности представлены. Именно уровень базовых представлений Шейн считает ведущим с точки зрения изучения культуры. Строго говоря, в большинстве современных исследований организационная культура изучается как представления членов организации о ней.

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ

На общем уровне можно утверждать, что управленческие концепции организационной культуры ориентированы, прежде всего, на руководителя, а психологические - на психолога. При этом, рассматривая соотношение управленческих и психологических концепций, следует заметить, что как для психолога, так и для руководителя (именно он, как правило, осуществляет наиболее значимое влияние на организационную культуру) стоит вопрос о совместимости управленческой и психологической концепции. С одной стороны, специалист (психолог, руководитель) имеет свой, специфический круг задач и должен использовать модели, отвечающие его профессии. Но с другой стороны, как практический психолог, так и руководитель, находясь в непосредственном взаимодействии, должны уметь сочетать в принятии управленческих решений и психологические, и управленческие знания.

В этой связи на общем уровне (психология и менеджмент) организационную культуру можно определить как *совокупность общих для членов организации норм и ценностей*. Специфика психологического подхода к организационной культуре состоит в том, что эти нормы и ценности а) рассматриваются с точки зрения жизненных интересов членов организации и в своей основе представляют *мотивационный потенциал организации*, б) представлены в четырех категориях образов членов организации: образ члена данной организации, образ организационной среды, образ типичных организационных ситуаций и, наконец, образ организации в целом. При этом важно то, что каждый из этих образов представлен как реальный и идеальный (это методически реализовано в концепции Камерона и Куинна).

*Цель данного исследования* состоит в разработке и апробации а) модели мотивационного потенциала организации (организация в аспекте жизненных интересов ее членов), выступающего ядром организационной культуры, и б) методики, позволяющей определить представления членов организации о реальном и идеальном мотивационных потенциалах и соотносимой с управленческой моделью культуры (методика Камерона-Куинна) и представлениями о типичном и идеальном работниках.

Основное положение, касающееся мотивационного потенциала организации, состоит в том, что это — *потенциал, определяемый по критерию жизненных интересов членов организации и служащий реализации этих интересов*. Важно при этом прикладное значение методики, позволяющей определить потенциал, - возможность использования ее для принятия управленческих решений. Тем самым в основу организационной культуры помещаются жизненные интересы членов организации.

## ЖИЗНЕННЫЕ ОРИЕНТАЦИИ РАБОТНИКА КАК ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОТИВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Для более четкого определения психологического содержания организационной культуры имеет смысл в качестве ее основания выделить *жизненные ориентации*

работника (Грачев, 2008). Это основание предполагает, во-первых, определение выраженности тех или иных жизненных ориентаций членов организации и, во-вторых, характеристику представлений членов организации о существовании условий для реализации определенных ориентаций. Значимость последнего обстоятельства практически обоснована К. Альдерфером в его концепции потребностей, в соответствии с которой потребности работника актуализируются в зависимости от существующих организационных условий (Alderfer, 1972). Такое представление и выступило общим обоснованием для построения методики определения мотивационного потенциала организации.

В наших предшествующих работах была обоснована модель жизненных ориентаций работника (Грачев, 2008), которая предполагает, что работник реализует в организации три жизненные ориентации — дефицитарную, на самореализацию и духовную. Эти ориентации выражены в 20-ти соответствующих группах мотивационных характеристик работника.

В соответствии с этим можно определить три типа организационной культуры по основанию жизненных ориентаций работника как члена организации — *дефицитарный*, *самореализационный*, *духовный*. А имея в виду сочетание данной типологии с типологией Камерона-Куинна (типы иерархическая, рыночная, клановая и адхократическая), можно предположить существование 12 подтипов организационной культуры, которые и будут рассмотрены ниже в аспекте мотивационных характеристик типичного работника и мотивационного потенциала организации. Частично они рассматривались в наших предыдущих работах (Грачев, 2023). Важно заметить, что мотивационные характеристики работника, представляющие каждый из типов, содержатся в разработанной нами шкале оценки работника, а характеристики мотивационного потенциала — в шкале оценки организации.

*Дефицитарная организационная культура*

*Мотивационные характеристики типичного работника:*

1. Ориентация на личную выгоду
2. Стремление производить как можно меньше усилий
3. Стремление как можно больше отдыхать во время работы
4. Заинтересованность в удовлетворении материальных потребностей
5. Стремление выполнять простую, хорошо организованную, безопасную работу
6. Стремление к благоприятному положению в группе
7. Стремление к признанию, высокой оценке со стороны значимых людей
8. Желание влиять на производственную жизнь.

*Характеристики мотивационного потенциала организации:*

1. Дает возможность удовлетворить материальные потребности работника
2. Обеспечивает простую, хорошо организованную безопасную работу
3. Дает возможности для установления благоприятных отношений с коллегами
4. Обеспечивает признание, высокую оценку деятельности работника со стороны значимых людей
5. Дает возможность влияния работника на производственную жизнь
6. Дает возможность отдохнуть во время работы
7. Дает возможность не напрягаться во время работы
8. Обеспечивает личную выгоду работника на каждом этапе работы

*Иерархическая дефицитарная культура* предполагает нормативное рабочее поведение, следование правилам, демонстративное поведение работника, ориентацию на стабильность и предсказуемость, на личную выгоду и, в то же время, экономичное рабочее поведение. Можно предположить, что в этом типе культуры вследствие требования нормативности мотивационный потенциал организации будет выражен относительно низко.

*Рыночная дефицитарная культура* должна иметь выраженный дефицитарный мотивационный потенциал, проявляющийся в высокой мотивации достижения,

ориентации работника на личную выгоду, на соревновательность, на использование отношений как средства достижения, на высокую оценку референтных лиц.

*Клановая дефицитарная культура* отличается выраженной ориентацией работника на благоприятные отношения и положение в группе, на признание и высокую оценку со стороны значимых людей.

*Адхократическую дефицитарную культуру* определить сложно, поскольку дефицитарная ориентация не предполагает ориентацию на творчество в качестве основной ориентации.

*Самореализационная организационная культура*

*Мотивационные характеристики типичного работника:*

1. Погруженность в работу
2. Стремление выложиться полностью во время работы
3. Заинтересованность в выполнении сложных, но посильных производственных заданий
4. Отношение к работе как к части себя
5. Заинтересованность в интенсивном и глубоком общении с коллегами
6. Проявление широких познавательных интересов во время работы.

*Характеристики мотивационного потенциала организации:*

1. Обеспечивает выполнение сложных, но посильных производственных заданий
2. Дает возможность полностью использовать способности работника
3. Дает возможность интенсивного и глубокого общения с товарищами по работе
4. Обеспечивает вовлеченность и интерес ко всем сторонам деятельности работника в организации
5. Представляет собой часть работника
6. Обеспечивает реализацию широких познавательных интересов

Как уже говорилось, в *иерархической культуре* в связи с высокой степенью регламентации выделить самореализационную составляющую сложно

*Для рыночной самореализационной культуры* характерны ориентация на достижение, полная отдача работе, интерес к результату самому по себе, радость при получении результата.

В *клановой самореализационной культуре* основная сфера самореализации — сфера общения. В соответствии с этим для представителей этой культуры характерна не только: ориентация на благоприятные взаимоотношения, но и, что специфично для этого типа культуры, - заинтересованность в интенсивном и глубоком общении с коллегами и руководством.

Наконец, *адхократическая самореализационная культура* организации, пожалуй, предоставляет работнику наиболее полные условия для самореализации в процессе работы. Как следствие, в этом типе культуры выражены ориентация на инновации, на изменчивость и развитие, ориентация на процесс, погруженность в работу, «ощущение потока» во время работы, заинтересованность в выполнении сложных производственных заданий, проявление познавательных интересов во время работы.

#### *Духовная организационная культура*

##### *Мотивационные характеристики работника:*

1. Отношение к работе как к средству для самосовершенствования
2. Переживание чувства долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе
3. Видение смысла жизни в работе
4. Стремление оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе
5. Готовность «сгореть» на работе
6. Жертвенность во имя работы.

##### *Характеристики мотивационного потенциала организации:*

1. Дает возможности для развития себя, для самосовершенствования
2. Стимулирует чувство долга и высокой моральной ответственности по отношению к организации

3. Дает возможность работнику оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе
4. Дает возможность работнику полностью отдавать себя организации
5. Связана со смыслом жизни работника
6. Дает возможность работнику жертвовать собой во имя работы

В *иерархической духовной культуре* ведущими выступают ориентация на *служение* (Отечеству, своей организации, первичной группе, коллегам, руководителям, своей профессии), преданность традициям, чувство долга. В этой культуре руководитель является примером служения.

В *рыночной духовной культуре*: ориентация на высокие результаты сочетается с видением смысла жизни в работе, с жертвенностью во имя работы, с ориентацией на самосовершенствование, с чувством долга.

Специфика *клановой духовной культуры* состоит в том, что общая ориентация членов организации на благоприятные отношения проявляется в стремлении оказывать бескорыстную помощь другим членам организации, в чувстве соборности.

Наконец, в *адхократической духовной культуре* ориентация на инновации, изменчивость, развитие сочетается с видением смысла жизни в работе, с преданностью профессии, с жертвенностью во имя работы, с восприятием работы как средства для совершенствования себя как профессионала.

Думается, что такая типология позволит определить а) требования к психологическому анализу и психологическому проектированию организации, б) возможности взаимодействия психолога с другими специалистами, занимающимися проблемами организационной культуры.

## ПРОЦЕДУРА И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Эмпирическое исследование было направлено на а) апробацию методики оценки мотивационного потенциала организации, являющегося одним из компонентов организационной культуры, б) сопоставление профиля мотивационного потенциала

организации с мотивационными характеристиками типичного и идеального работника, в) определение взаимосвязей характеристик мотивационного потенциала и характеристик организационной культуры по Камерону-Куинну.

В исследовании участвовали 62 респондента — работники разных организаций с высшим образованием, мужчины (30 чел.) и женщины (32 чел.).

#### *Методики*

Для определения представлений о типичном и идеальном работниках использована ранее разработанная методика *оценки мотивационных характеристик работника*, которая была описана в наших предыдущих работах (Грачев, 2008), и методика *оценки типа организационной культуры* (Камерон, Куинн, 2001).

В основу третьей разработанной нами методики, характеризующей организационную культуру в ее психологическом аспекте — с точки зрения жизненных интересов членов организации, — легли характеристики мотивационного потенциала организации (см. выше).

Результаты проверки надежности сконструированной нами методики показывают ее высокую надежность: коэффициент альфа Кронбаха составляет 0,80 (реальная организация) и 0,81 (идеальная организация).

#### *Показатели, используемые в исследовании:*

По методике *оценки мотивационных характеристик работника* (типичного и идеального):

- общий мотивационный потенциал работника (среднее по сумме трех ориентаций),
- дефицитарная ориентация,
- ориентация на самореализацию,
- духовная ориентация,
- ориентация на отношения (коммуникативный потенциал),
- ориентация на деятельность (практический потенциал).

Два последних показателя - вторичные по отношению к показателям ориентаций. Они используются для уточнения полученных данных по основным показателям и подсчитаны как средние значения по 11-ти из 20-ти мотивационных характеристик работника.

*Показатели ориентации на отношения:*

- стремится к благоприятному положению в коллективе,
- стремится к признанию, высокой оценке со стороны значимых для него людей,
- оказывает бескорыстную помощь товарищам по работе,
- заинтересован в интенсивном и глубоком общении с товарищами по работе.

*Показатели ориентации на деятельность:*

- работу представляет как средство для развития себя, для самосовершенствования,
- переживает чувство долга и высокой моральной ответственности по отношению к работе,
- работа захватывает его,
- заинтересован в выполнении сложных, но посильных производственных заданий,
- видит смысл своей жизни в работе,
- жертвует собой во имя работы,
- работу воспринимает как часть себя.

По методике оценки мотивационного потенциала организации использованы показатели, аналогичные показателям оценки характеристик работника.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Полученные результаты характеризуют представления членов организаций о типичных и идеальных а) работнике и б) организации (мотивационный потенциал и выраженность типа культуры) по трем рассмотренным выше методикам.

В предположении о гендерных различиях отдельно изучались представления о работниках-мужчинах и работницах-женщинах.

### *Представление о работнике*

Представления о типичном работнике — мужчине и женщине - оказались сходными (Таблица 1), если иметь в виду ранговое распределение ориентаций: у *типичного работника* (как мужчины, так и женщины) из трех жизненных ориентаций ведущей выступает дефицитарная ориентация, затем - ориентация на самореализацию и, наконец, — духовная. Безусловно, лидирует ориентация на отношения.

Таблица 1.

### **Средние значения жизненных ориентаций работника**

	<b>Типичный мужчина</b>	<b>Типичная женщина</b>	<b>Идеальный мужчина</b>	<b>Идеальная женщина</b>
Общий мотивационный потенциал	3,24	3,57	3,87	3,89
Дефицитарная ориентация	3,73	3,69	3,68	3,88
Ориентация на самореализацию	3,00	3,59	4,18	3,59
Духовная ориентация	2,75	3,36	3,75	3,36
Ориентация на отношения	3,48	3,89	4,06	4,94
Ориентация на деятельность	2,84	3,44	4,05	3,92

Различия видны при сравнении абсолютных значений мотивационных характеристик (обсуждаются статистически значимые различия). Прежде всего, у работницы-женщины больше выражен общий мотивационный потенциал, причем выражен за счет ориентаций на *самореализацию и духовной*. При этом дефицитарная ориентация у мужчин и женщин выражена примерно на одном уровне.

Ориентация на отношения как у мужчин, так и у женщин, выражена больше ориентации на деятельность. Объяснением может служить то, что такое соотношение ориентаций характерно для российской национальной и, соответственно, организационной культуры, хотя может иметь значение и специфика выборки респондентов.

Ведущей ориентацией идеального работника-мужчины выступает ориентация на самореализацию, затем — духовная и дефицитарная. Ориентация на отношения и на деятельность выражены практически на одном уровне. Очевиден сдвиг в представлении

об идеальном работнике-мужчине (по сравнению с типичным) в сторону ориентации на деятельность.

Интересным выглядит изменение выраженности ориентаций в портрете идеальной работницы: для нее ведущей выступает дефицитарная ориентация, а ориентация на самореализацию и духовная ориентация снижают значимость (средние значения существенно снижаются по сравнению с портретом типичной работницы). Этот результат, как и другие, можно рассматривать как предварительный - требующий уточнения в дальнейших исследованиях.

### *Мотивационный потенциал организации*

Прежде всего, обращает на себя внимание то, что, с точки зрения респондентов, наши организации должны (идеальная организация) увеличить свой мотивационный потенциал по всем типам (Таблица 2).

Таблица 2.

### **Средние значения мотивационных потенциалов организации**

	<b>Типичная организация</b>	<b>Идеальная организация</b>
Общий мотивационный потенциал	3,22	4,27
Дефицитарный потенциал	3,15	4,29
Самореализационный потенциал	3,23	4,27
Духовный потенциал	3,34	3,98
Ориентация на отношения	3,70	4,40
Ориентация на деятельность	3,15	3,99

Что касается выраженности трех типов потенциалов, соответствующих жизненным ориентациям работника, в типичной организации примерно одинаково выражены условия для реализации всех трех типов ориентаций, хотя чуть более выражены условия для реализации духовной ориентации. (Скорее всего, имеется в виду общественная значимость деятельности организации).

Как и в портретах работника, ведущей выступает ориентация на отношения, что логично связать с национальной и, как следствие, организационной культурой.

### Тип организационной культуры

Респонденты считают, что в настоящее время в наших организациях более всего выражены два типа культур - клановая и рыночная (Таблица 3). А вот предпочитаемой культурой для них выступают клановая и адхократическая.

Таблица 3.

### Выраженность типов организационной культуры по Камерону-Куинну (ранги)

Типы культуры	Реальная организация	Идеальная организация
Клановая культура	1	1
Адхократическая культура	4	2
Рыночная культура	2	3
Иерархическая культура	3	4

Предпочтение клановой культуры вполне объяснимо и согласуется как с имеющимися в литературе данными, так и с результатами двух предыдущих методик (высокая значимость ориентации на отношения).

Прежде всего, обращает на себя внимание то, что с типами реальной организации связаны лишь характеристики мотивационного потенциала реальной (но не идеальной) организации (Таблица 4). Наибольшее количество корреляционных связей оказалось у клановой культуры, ориентированной на отношения, что соответствует российской национальной культуре, наименьшее - у рыночной (ни одной корреляционной связи). Отсутствие связей с рыночной культурой требует дополнительного изучения.

Таблица 4.

### Корреляционные связи характеристик мотивационного потенциала организации с выраженностью типа организационной культуры в реальной организации

	Клановая культура	Адхократическая культура	Иерархическая культура
Общий мотивационный потенциал реальной организации	0,400**	0,295*	-0,422**
Дефицитарный потенциал реальной организации	0,371**	0,343**	-0,482**
Самореализационный потенциал реальной организации	0,399**	0,293*	-0,426**
Духовный потенциал реальной	0,273*	0,144	-0,204

организации			
Коммуникативный потенциал реальной организации	0,449**	0,095	-0,250
Практический потенциал реальной организации	0,307*	0,274*	-0,345**

Характерно то, что наибольшее количество отрицательных корреляционных связей оказалось у иерархической культуры. Именно этот тип культуры можно считать наименее мотивирующим типом, хотя он все еще имеет довольно широкое распространение в наших организациях.

Значимых связей у характеристик управленческих типов организационной культуры с мотивационным потенциалом организации существенно меньше (Таблица 5). Лишь два типа — клановый и иерархический — имеют такие связи: иерархический, как и в случае с реальной организацией, имеет две отрицательные связи, клановый имеет четыре значимые связи, две из которых — отрицательные (скорее всего, это связано с тем, что ориентация на отношения в некоторых смыслах отрицает ориентацию на творчество в работе).

Таблица 5.

**Корреляционные связи характеристик мотивационного потенциала организации с выраженностью типа организационной культуры в идеальной организации**

	<b>Выраженность клановой культуры в идеальной организации</b>	<b>Выраженность иерархической культуры в идеальной организации</b>
Дефицитный потенциал реальной организации	-0,039	-0,282*
Самореализационный потенциал реальной организации	-0,290*	0,026
Практический потенциал реальной организации	-0,270*	0,033
Общий мотивационный потенциал идеальной организации	0,302*	-0,199
Самореализационный потенциал идеальной организации	0,225	-0,318*

Практический потенциал идеальной организации	0,270*	-0,074
--	--------	--------

Таким образом, согласно полученным данным, культура кланового типа имеет условия для реализации всех жизненных ориентаций работника и выглядит, с точки зрения респондентов, наиболее благоприятной для них. При этом респонденты хотели бы видеть как в идеальном работнике, так и в идеальной организации, большую выраженность ориентации на деятельность.

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Предложенная нами модель организационной культуры, имеющая своим основанием жизненные ориентации работника, отличается от существующих психологических концепций культуры. В этих концепциях до сих пор продолжается поиск некоторого конечного списка характеристик культуры, претендующего на завершенность. К примеру, в одной из моделей, разработанной в рамках известной концепции культуры Ш. Шварца, предлагается список из 19 показателей, характеризующих ценности представителя культуры (Шварц, Бутенко..., 2012). При этом авторы указывают на возможность сведения этих показателей к двум базовым ценностям - а) роста, развития, б) самозащиты. Очевидно, что эти ценности имеют системный характер, и вопрос в этом отношении стоит в полноте используемого набора ценностей и специфичности этого набора как основы для психологической модели.

В нашем же подходе к организационной культуре обоснована как полнота набора ценностей, представленных в форме мотивационных характеристик, так и «терминальность», конечность этих ценностей, если использовать терминологию М. Рокича.

Таким образом, системный подход с использованием *терминальных* ценностей, выступающих в виде наиболее общих ориентаций, реализован как при обосновании модели жизненных ориентаций, так и соответствующих им типов культуры. Так, три жизненные ориентации работника — дефицитарная, или ориентация на удовольствие (З.

Фрейд), на самореализацию (Э. Фромм), духовная (В. Франкл) — соответствуют трем системным тенденциям — адаптация, самореализация и развитие. И эти же тенденции должны быть характерны и для организации в целом, что может иметь значение для уточнения концепций организационной культуры (Грачев, 2023).

В этой связи методики оценки мотивационных характеристик работника и потенциала организации отвечают критерию полноты параметров, лежащих в их основе, и позволяют получить как эмпирические результаты, а) соотносимые с научными данными и б) имеющие научную новизну.

В заключение важно заметить, что психологическая типология организационной культуры, предполагающая три типа культуры - дефицитарную, самореализационную и духовную и обеспеченная методически, в плане практического использования может использоваться лишь для общей ориентации при принятии управленческих решений. Для конкретизации этих решений целесообразно использовать оценки мотивационных характеристик работника и организации, что доказала практика организационных тренингов.

## ВЫВОДЫ

1. Социальная и организационная психология находятся в поиске базовых оснований, дающих возможность построить прикладную модель организационной культуры, позволяющей психологу во взаимодействии с руководителем участвовать в принятии управленческих решений.
2. В качестве основания модели организационной культуры предложена трехкомпонентная модель жизненных ориентаций работника, позволяющая обосновать три типа организационной культуры - дефицитарный, самореализационный и духовный.
3. Разработана и апробирована модель мотивационного потенциала организации, выступающего ядром организационной культуры.

4. Получены эмпирические данные о выраженности психологических и управленческих типов организации и их связях.

## ЛИТЕРАТУРА

*Грачев А.А.* Психологическое проектирование производственной организации. СПб: Институт прикладной психологии, 2008.

*Грачев А.А.* Системный подход и концептуальные основания организационной психологии // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2023. Т. 8. № 3. С. 4 – 19. DOI: 10.38098/irpan.orwp\_2023\_28\_3\_001

*Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева. СПб.: Питер, 2001.

*Триандис Г.К.* Культура и социальное поведение / Пер. с англ. В. А. Соснина М.: Форум, 2007.

*Шварц Ш.* Культурные ценностные ориентации: природа и следствия национальных различий // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2008. Т. 5, № 2. С. 37–67.

*Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С.* Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2012. Т. 9, № 1, 43–70.

*Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.

*Alderfer C.P.* Existence, Relatedness, and growth. N.Y.: Free Press, 1972.

*Constantine L.L.* Fitting intervention to organizational paradigm // Organization Development Journal, 1991. 9(2), 41–50.

*Hofstede G.* Cultures and Organizations: Software for the Mind, London: HarperCollins, 1994.

*Hofstede G.* Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context // Online Readings in Psychology and Culture, 2011. 2(1). DOI: 10.9707/2307-0919.1014

Статья поступила в редакцию: 10.11.2024. Статья опубликована: 19.12.2024.

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE ASPECT OF EMPLOYEE'S LIFE ORIENTATIONS

© 2024 Alexander A. Grachev

*Sc.D. (psychology), professor, Chief Scientific Officer, laboratory of labor, ergonomics, engineer and organization psychology, FSFES Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow;  
e-mail: agrat50@mail.ru*

The development of an applied concept of organizational culture based on the criteria of the vital interests of the organization's members is discussed. The model of life orientations is used as a model of life interests, which includes a deficitary orientation, an orientation towards self-realization and a spiritual orientation. Accordingly, three types of organizational culture are defined, and the combination of this typology with the Cameron-Quinn typology allows us to identify 12 subtypes of culture. Two methods have been developed to identify two significant components of organizational culture — ideas about typical and ideal employees (an evaluation scale to determine the motivational characteristics of an employee) and ideas about a real and ideal organization (an evaluation scale to determine the motivational potential of an organization). The empirical study, which involved 62 respondents, was aimed at a) testing the methodology for assessing the motivational potential of an organization, b) comparing the profile of the motivational potential of an organization with the motivational characteristics of a typical and ideal employee, c) determining the relationship between the characteristics of motivational potential and the characteristics of organizational culture according to Cameron-Quinn. A model of the motivational potential of an organization, which acts as the core of organizational culture, has been developed and tested. As a result, empirical data on the severity of psychological and managerial types of organizations and their relationships were obtained. Thus, most of all, both in portraits of a typical employee and in portraits of a real organization, a deficitary orientation is expressed, which has mainly a communicative content. In the portraits of the ideal employee and the ideal organization, there is a shift towards a general orientation towards activity. But in all cases, the culture of the clan type has the conditions for the realization of all the life orientations of the employee and, from the point of view of the respondents, looks the most favorable for them. It is noted that in practical terms, the psychological typology of organizational culture can only be used for general orientation in making managerial decisions. To concretize these decisions, it is advisable to use assessments of the motivational characteristics of the employee and the organization.

Key words: organizational culture, deficitary culture, self-realization culture, spiritual culture, typical employee, ideal employee, motivational potential of the organization.

## REFERENCES

- Grachev, A.A. (2008). *Psichologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii* [*Psychological design of production organization*]. St. Petersburg: Institut prikladnoj psihologii Publ. (in Russian).
- Grachev, A.A. (2023). Sistemnyj podhod i konceptual'nye osnovaniya organizacionnoj psihologii [System approach and conceptual foundations of organizational psychology]. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. *Organizational Psychology and Psychology of Work*]. 8(3). 4 – 19. (in Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2023\_28\_3\_001
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Co., 1998. 288 p. (Russ. ed.: Cameron, K., Quinn, R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kul'tury. St. Petersburg: Piter, 2001. 320 p.).
- Triandis, H.C. *Culture and social behavior*. N.Y.: McGraw-Hill Publ., 1994. 320 p. (Russ. ed.: Triandis, H. C. Kul'tura i sotsial'noe povedenie. Moscow: Forum Publ., 2007. 384 p.).
- Shvarc, Sh. (2008). Kul'turnye cennostnye orientacii: priroda i sledstviya nacional'nyh razlichij [Cultural value orientations: the nature and consequences of national differences]. Trans. E.A. Valueva. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki* [Psychology. *Journal of the Higher School of Economics*]. 5(2). 37–67. (in Russian).
- Shvarc, Sh., Butenko, T.P., Sedova, D.S., & Lipatova, A.S. (2012). Utochnennaya teoriya bazovyh individual'nyh cennostej: primenenie v Rossii [Refined theory of basic individual values: application in Russia]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ekonomiki* [Psychology. *Journal of the Higher School of Economics*]. 9(1), 43–70. (in Russian).
- Shejn, E. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. St. Petersburg: Piter. (in Russian).
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and growth*. N.Y.: Free Press
- Constantine, L.L. (1991). Fitting intervention to organizational paradigm. *Organization Development Journal*, 9(2), 41–50
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Software for the Mind*, London: HarperCollins.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 2011. DOI: 10.9707/2307-0919.1014

The article was received: 10.11.2024. Published online: 19.12.2024

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Организационная культура в аспекте жизненных ориентаций работника // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2024. Т. 9. № 4. С. 4–25. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2024\_33\_4\_001

Grachev, A.A. (2024). Organizacionnaja kul'tura v aspekte zhiznennyh orientacij rabotnika [Organizational culture in the aspect of employee's life orientations]. Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Work]. 9(4). 4–25. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2024\_33\_4\_001

Адрес ссылки: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1052.pdf>