

# ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЖЕНСКОМ ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

## *Features of Organizational Culture in the Women's Labor Collective*

**Irina Kurapova**

Mari State University, Russian Federation

**Abstract.** *The article is devoted to one of the topical in modern management the problem of organizational culture. The problem of organizational culture is currently of increased interest in connection with the solution of practical problems of increasing the efficiency of organizations, taking into account the human factor. The basis of the life potential of an organization is its organizational culture, which involves certain ways and forms of people's activities, based on a specific system of values, norms, ideals of both the organization and society as a whole. The activity of modern organizations depends on many factors, including the gender composition of the organization and the level of general and professional culture of employees, their personal profile.*

*Therefore, the purpose of this research was to study the insufficiently investigated aspect of this problem - the features of the organizational culture in the women's labor collective. The main method was chosen test method. The study was conducted using the method OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) by C. Cameron, R. Quinn, which allows to determine both the existing and the preferred type of organizational culture.*

*As a result, differences in the profiles of organizational culture in the women's labor collective are shown, compared with the men's labor collective: the current state is characterized by the prevalence of hierarchical organizational culture and a slight severity of indicators of market and clan organizational cultures. It was found that the current state of the organizational culture is not satisfactory for the employees of the organization, preference is given to the clan and adhocratic types of organizational culture and the values of the hierarchical organizational culture currently expressed are rejected. Thus, the organizational culture is determined by the gender characteristics of the employees of the organization and is manifested in their values, norms of behavior and attitudes.*

**Keywords:** *adhocratic organizational culture, clan organizational culture, hierarchical organizational culture, market organization culture, women's labor collective.*

### **Введение**

#### ***Introduction***

Организация становится базисным основанием современного российского общества, представляя собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, реализующее в своей

деятельности конкретные социально значимые цели (Кочеткова, 2009). На этой основе строится не только прогнозируемое поведение работников, но и отношения между членами организации. В этом смысле организационная культура является доминантой, определяя эффективность ее работы и оптимизируя процесс реализации миссии организации (Cameron & Quin, 2011; Schein, 1985; Занковский, 2002). Причем для каждого типа оргкультуры могут быть свои индикаторы эффективности.

Носителем культуры организации является ее персонал, при этом немаловажную роль играют гендерные особенности персонала. Так М. Henning и А. Jardin выявили, что мужчины и женщины по-разному осуществляют мыслительную и перцептивную деятельность в трудовой деятельности (Henning & Jardin, 1977). По данным отечественных исследователей, женские коллективы более эмоциональны, конфликтны, чем мужские коллективы. Доказано, что коллективы, которые в основной массе представляют собой смешанные группы, сбалансированные по гендерному признаку, не обладают таким своеобразием, как женские.

Поэтому целью настоящего исследования явилось изучение психологических особенностей организационной культуры как одного из параметров эффективности организации в женском трудовом коллективе. Предмет исследования - психологические особенности организационной культуры в женском трудовом коллективе.

Гипотеза исследования: женский трудовой коллектив характеризуется специфическими особенностями по основным параметрам организационной культуры, отражая как гендерную принадлежность в целом, так и ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками трудового коллектива.

В качестве основной задачи стало изучение проблемы женского трудового коллектива и особенностей организационной культуры, по сравнению с мужским трудовым коллективом, в психологии.

Методы исследования: метод организации исследования – метод поперечных срезов; методы сбора данных – тестирование; методы обработки данных: количественный и качественный анализ массива данных, статистическая обработка данных (непараметрические U-критерий Манна-Уитни для несвязанных выборок и T-критерий Вилкоксона для связанных выборок).

## **Обзор** *Overview*

Проблема организационной культуры возникает при рассмотрении организации как системы, имеющей общее понимание целей, ценностей и

поведения. Как отмечает А.Н. Занковский, организационная культура позволяет сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы, поведенческие модели (Занковский, 2002).

Существуют различные точки зрения на определение понятия организационной культуры. Так, по мнению одних авторов (Schein, 1985; Peters & Waterman, 1982), организационная культура представляет собой некое вторичное образование, которое можно использовать как инструмент для достижения целей. Сторонники другого подхода (Hendry, Pettigrew, & Sparrow, 1989) полагают, что оргкультура – это индивидуальность организации.

Таким образом, культура организации представляет собой сложную композицию важных представлений, принимаемых членами коллектива. В обычных условиях организационная культура присутствует как естественный и незаметный элемент внутренней среды организации, лежит в основе норм поведения, принятых в данной организации. Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой.

В современной литературе получили довольно широкое распространение различные типологии организационных культур (Blake & Mouton, 1969; Handy, 1978). Так классификация С. Handy базируется на распределении власти и связанных с нею ценностных ориентаций личности, обуславливающих специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. Г. Hofstede определил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, от профессии и пола (Hofstede, 1980). С. Cameron, R. Quinn выделяли 4 типа культуры в рамках теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». В основании каждого типа лежат 4 группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация (Cameron & Quinn, 2011).

Организационная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности, она отличается в зависимости от сферы деятельности, формы собственности, положения на рынке и в обществе в целом. Поэтому организационная культура в женских коллективах обладает своеобразием, тем более с учетом сферы профессиональной деятельности (педагогическая деятельность).

Однако на сегодняшний день в научной литературе мало комплексных работ, посвященных социально-психологическим особенностям женских

трудовых коллективов. Как отмечает Л.А. Осьмук, на практике организации достаточно часто позиционируют себя как «мужские» или «женские», при этом указывая на тот факт, что достаточно часто можно говорить о «смешанной» организационной культуре (Осьмук, 2015). Но даже при таком сближении гендерных поведенческих схем различия в конструировании своего социокультурного пространства у мужчин и женщин внутри организации сохраняются.

Женщины в большей степени, чем мужчины, заинтересованы в санитарно-гигиенических условиях труда, в улучшении организации работы. Они больше ориентированы на оценки их труда другими участниками совместной деятельности (Обозов, 1995). Женщины больше всего чувствительны к отношениям, складывающимся на производстве. М. Gibbs отмечает, что женщин больше всего привлекает в работе возможность помогать другим (Gibbs, 1985).

Итак, можно выделить социально-психологические особенности женских коллективов, которые также присущи и женским педагогическим коллективам: высокая эмоциональная чувствительность; ориентация в деятельности на личностные моменты; большая значимость взаимоотношений; легкость перенесения неблагоприятных условий труда в условиях благоприятного социально-психологического климата.

### **Описание исследования** *Research methodology*

Теоретической основой исследования выступили концептуальные позиции системного и субъектно-деятельностного подхода в психологии; теоретическая модель организационной культуры «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» С. Cameron, R. Quinn (Cameron & Quinn, 2011).

Для определения доминирующего типа организационной культуры часто используется Organizational Culture Analyze Instrument (Cameron & Quinn, 2011). Эта методика позволяет определить доминирующий тип культуры. Для адхократической культуры доминантными индикаторами организационной эффективности являются: новая продукция, творческое решение проблем, идеи на передовом рубеже знаний и рост на новых рынках. Для клановой культуры наиболее значимыми индикаторами организационной эффективности являются: сплоченность организации, высокий уровень морали и удовлетворенности наемных рабочих условиями труда, развитие человеческих ресурсов, бригадная форма работы. Индикаторами организационной эффективности, которые характерны для бюрократической культуры, являются: рентабельность, своевременность, плавное функционирование и предсказуемость. Индикаторы

организационной эффективности при рыночной культуре: достижение целей, опережение соперников, увеличение рыночной доли и обретение достойных подражания уровней оборота денежных средств.

Выделенные базовые типы организационных культур и характерные для них индикаторы организационной эффективности лежат в основе данной методики, которая позволяет определить доминирующий тип организационной культуры и ее силу, а также проявления каждого типа культуры в шести ключевых организационных измерениях: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства в организации; принципы, на которых строится управление сотрудниками; ценности и идеи, объединяющие сотрудников; стратегические цели; критерии успеха, на которые ориентируется организация. Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре альтернативы ответов. Методика позволяет определить как существующий, так и предпочтительный тип организационной культуры организации.

Эмпирическое исследование проводилось на выборке педагогов дошкольных образовательных организаций г. Йошкар-Олы в количестве 40 человек. Это женщины в возрасте от 25 до 55 лет с трудовым стажем от 2 до 25 лет. Для выявления специфических только для женского трудового коллектива характеристик организационной культуры исследование также было проведено в мужском трудовом коллективе – представителях правоохранительных органов общим количеством 20 человек. Это мужчины в возрасте от 28 до 50 лет с трудовым стажем от 5 до 20 лет.

## **Результаты**

### ***Results***

Результаты исследования, полученные по методике «Диагностика организационной культуры» (Organizational Culture Analyze Instrument) С. Cameron, R. Quinn, были подвергнуты тщательному количественному и качественному анализу. Рассмотрим доминирующие профили организационной культуры в женском трудовом коллективе (Рисунок 1).

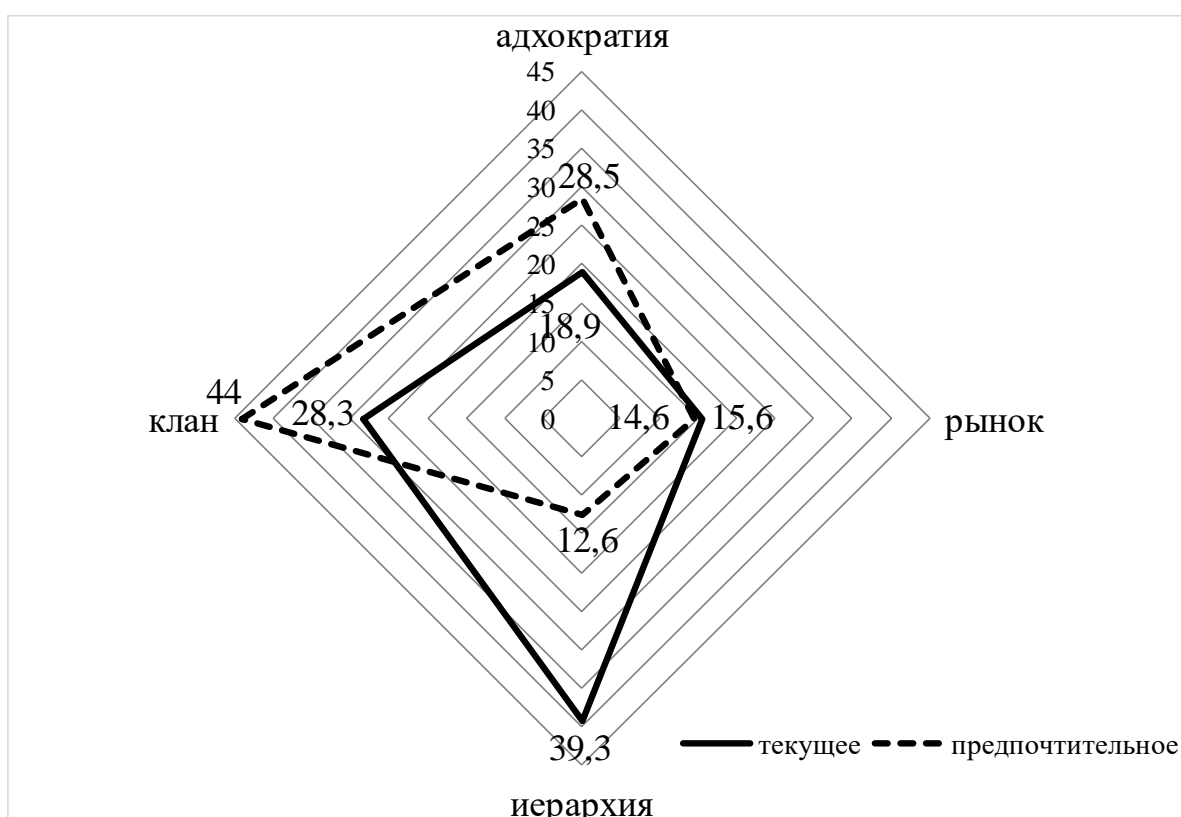


Рисунок 1. Профили организационной культуры в женском трудовом коллективе  
 Figure 1 Profiles of organizational culture in the women's labor collective

Итак, в женском коллективе на текущее время доминирующим является иерархический тип организационной культуры (39,3 б.), что свидетельствует о поверхностных отношениях между сотрудниками. Они ценят стабильность своего положения и гарантии сохранения их рабочих мест при условии ответственного трудового поведения. В меньшей степени представлена рыночная оргкультура (15,6 б.), которая проявляется в стремлении побеждать, сохранять свою конкурентоспособность, целеустремленности и соперничестве сотрудников между собой.

При этом мы наблюдаем расхождение между доминирующими и предпочтительными типами организационной культуры. Статистическая значимость различий текущего и предпочтительного состояний по типам организационной культуры проверялась с помощью непараметрического Т-критерия Вилкоксона. Если в отношении рыночной культуры сохраняется ее незначительная выраженность, в отношении остальных культур мы видим сдвиги: клановая и адхократическая культуры – предпочтение проявляется в усилении их признаков ( $T_0 = 0$ ,  $p \leq 0,01$  и  $T_0 = 80$ ,  $p \leq 0,01$  соответственно), в то же самое время стремление уменьшить проявления иерархической культуры ( $T_0 = 0$ ,  $p \leq 0,01$ ).

Подобное исследование проводилось также на выборке мужчин, показавшее, что в мужском трудовом коллективе типы организационной культуры находятся в несколько ином соотношении (Рисунок 2).

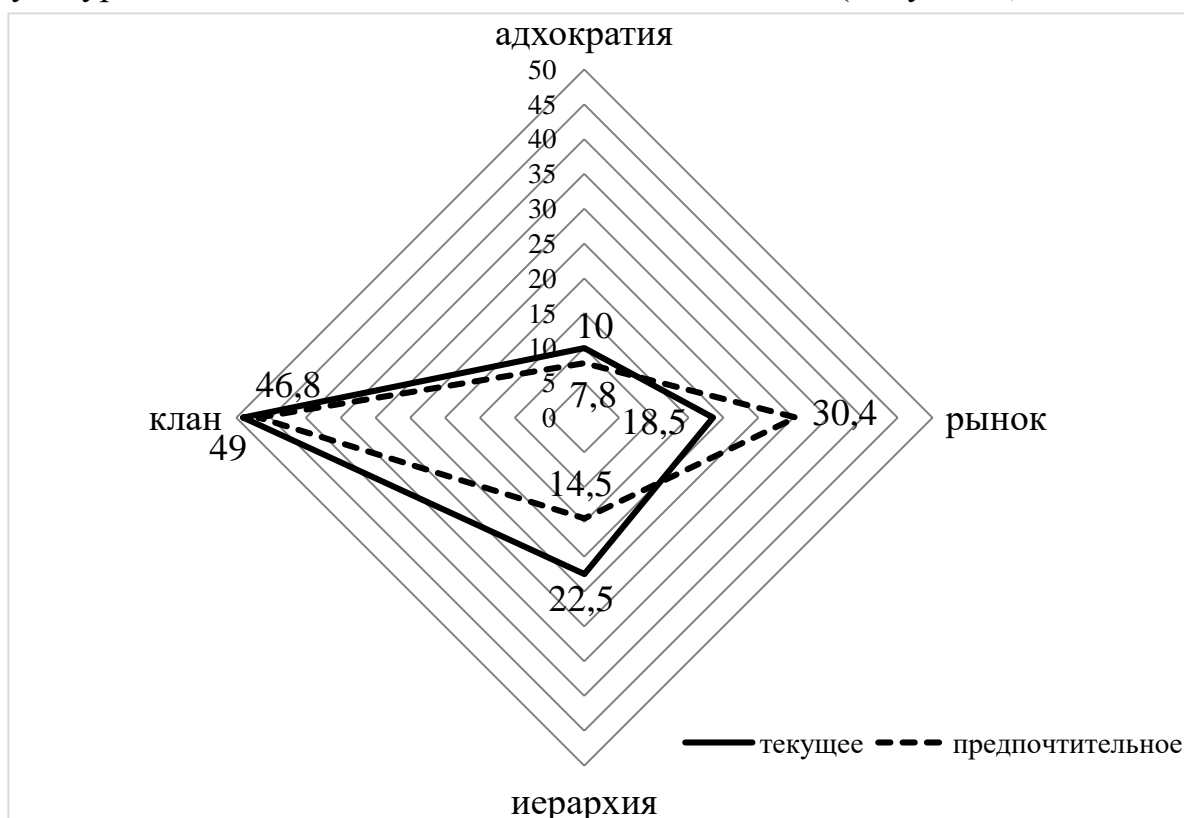


Рисунок 2. Профили организационной культуры в мужском трудовом коллективе  
 Figure 2 Profiles of organizational culture in the men's labor collective

В мужском коллективе на текущий момент доминирующим типом организационной культуры является клановая культура (49 б.): наличие атмосферы событийной реальности, восприятие коллектива как семьи.

Одновременно для мужского трудового коллектива характерна незначительная выраженность признаков как адхократической (10 б.), так и рыночной (18,5 б.) организационной культуры. Эти результаты позволяют заключить, что в организации не позиционируется стремление к риску и инновациям, инициативность и стремление к свободе действий.

Статистическая значимость различий текущего и предпочтительного состояний по типам организационной культуры также проверялась с помощью непараметрического Т-критерия Вилкоксона. Как и в женском трудовом коллективе, наблюдается расхождение между текущим и предпочтительным состоянием организационной культуры, однако в меньшей степени и относительно только рыночной ( $T_3 = 7, p \leq 0,01$ ) и иерархической ( $T_3 = 10, p \leq 0,01$ ) организационной культур.

Для выявления особенностей организационной культуры в женском трудовом коллективе был произведен сравнительный анализ с мужским трудовым коллективом по степени выраженности различных типов организационной культуры как на текущий момент времени, так и в перспективе, с применением U-критерия Манна-Уитни (Рисунок 3).

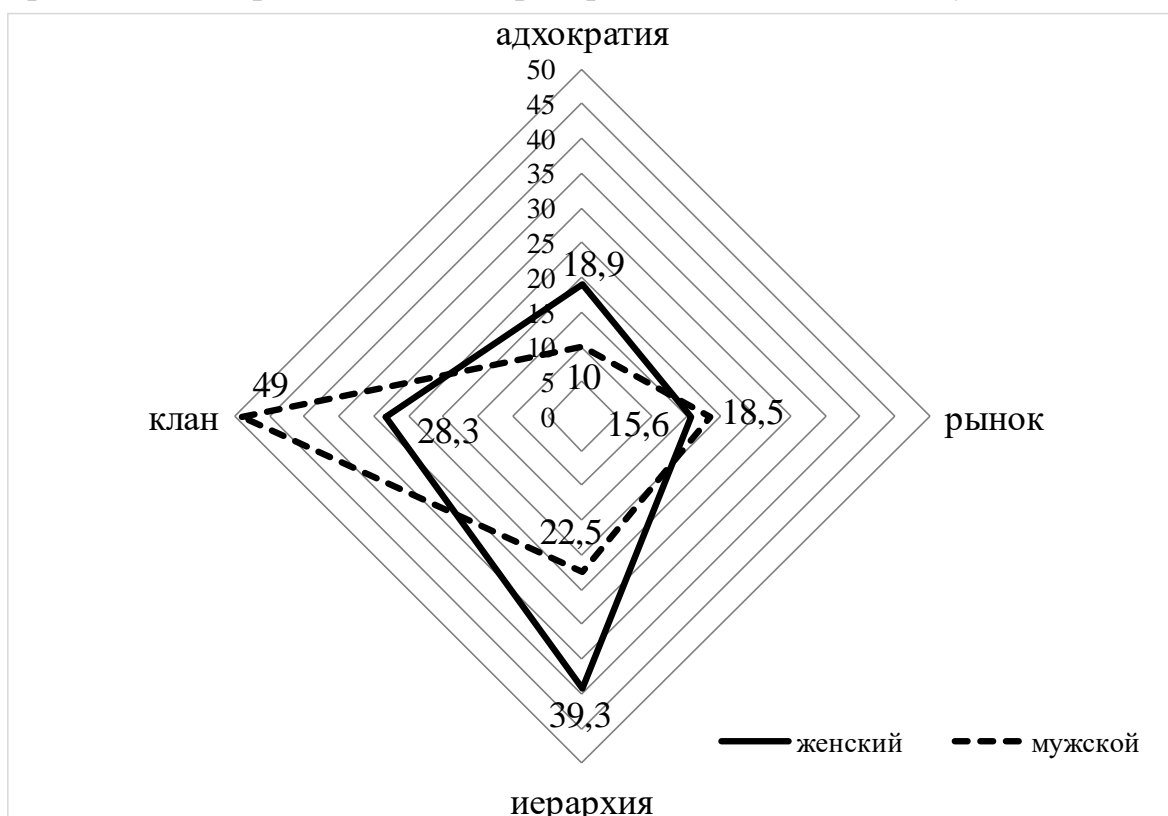


Рисунок 3. Профили организационной культуры в женском и мужском трудовых коллективах (текущее состояние)

Figure 3 Profiles of organizational culture in women's and men's labor collectives (present state)

Видим, что в женском коллективе преобладает иерархический ( $U_3 = 57,5$ ,  $p \leq 0,01$ ) и адхократический ( $U_3 = 209,5$ ,  $p \leq 0,01$ ) типы организационной культуры, а в мужском – клановый тип ( $U_3 = 56$ ,  $p \leq 0,01$ ).

В связи с этим выделим особенности организационной культуры в женском коллективе по ключевым организационным измерениям:

- организация динамична, жестко структурирована и строго контролируется, люди готовы жертвовать собой; однако отсутствует семейственность в отношениях сотрудников;
- общий стиль лидерства в организации является примером координации, четкой организации, а также новаторства и склонности к риску, но стремление помочь или научить сотрудников отсутствует;



- стиль менеджмента в организации характеризуется требованием подчинения, стабильности в отношениях, поощрением индивидуального риска, свободы и самобытности, но нет бригадной работы и единодушия;
- организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика, акцентируется необходимость быть на передовых рубежах, не придается значение преданности делу и взаимному доверию;
- организация акцентирует внимание на стабильности и обретении новых ресурсов, при этом не поддерживаются доверие, соучастие;
- организация определяет успех на базе рентабельности, обладания уникальной продукцией, не рассматривая при этом развитие человеческих ресурсов, увлеченности сотрудников делом.

Полученные результаты, с одной стороны, показывают выраженность только части характерных для женского коллектива особенностей, что объясняется влиянием факторов организационной культуры, в частности, недоверием к руководителю, неблагоприятным социально-психологическим климатом, невысокой сплоченностью, часто меняющимся педагогическим составом, что было также выявлено эмпирическим путем, но не нашло отражение в данной статье.

Подобному анализу подверглись показатели предпочтительного состояния оргкультуры в женском и мужском коллективах (Рисунок 4).

По клановой и иерархической типам организационной культуры предпочтения женщин и мужчин совпадают, однако их выраженность у мужчин соответствует текущему состоянию, в то время как в женском коллективе именно по этим параметрам предполагается изменение – усиление клановой культуры и минимизация иерархической культуры.

Очевидны различия в предпочтениях женщин и мужчин относительно адхократической ( $U_3 = 22$ ,  $p \leq 0,01$ ) и рыночной ( $U_3 = 93$ ,  $p \leq 0,01$ ) организационных культур. При этом наравне с одинаковой значимостью клановой культуры как для женского, так и мужского коллективов, женщины выражают необходимость проявлений адхократии (что отсутствует на текущий момент), а мужчины – рыночной культуры, которая на настоящее время слабо выражена.

По клановой и иерархической типам организационной культуры предпочтения женщин и мужчин совпадают, однако их выраженность у мужчин соответствует текущему состоянию, в то время как в женском коллективе именно по этим параметрам предполагается изменение – усиление клановой культуры и минимизация иерархической культуры.

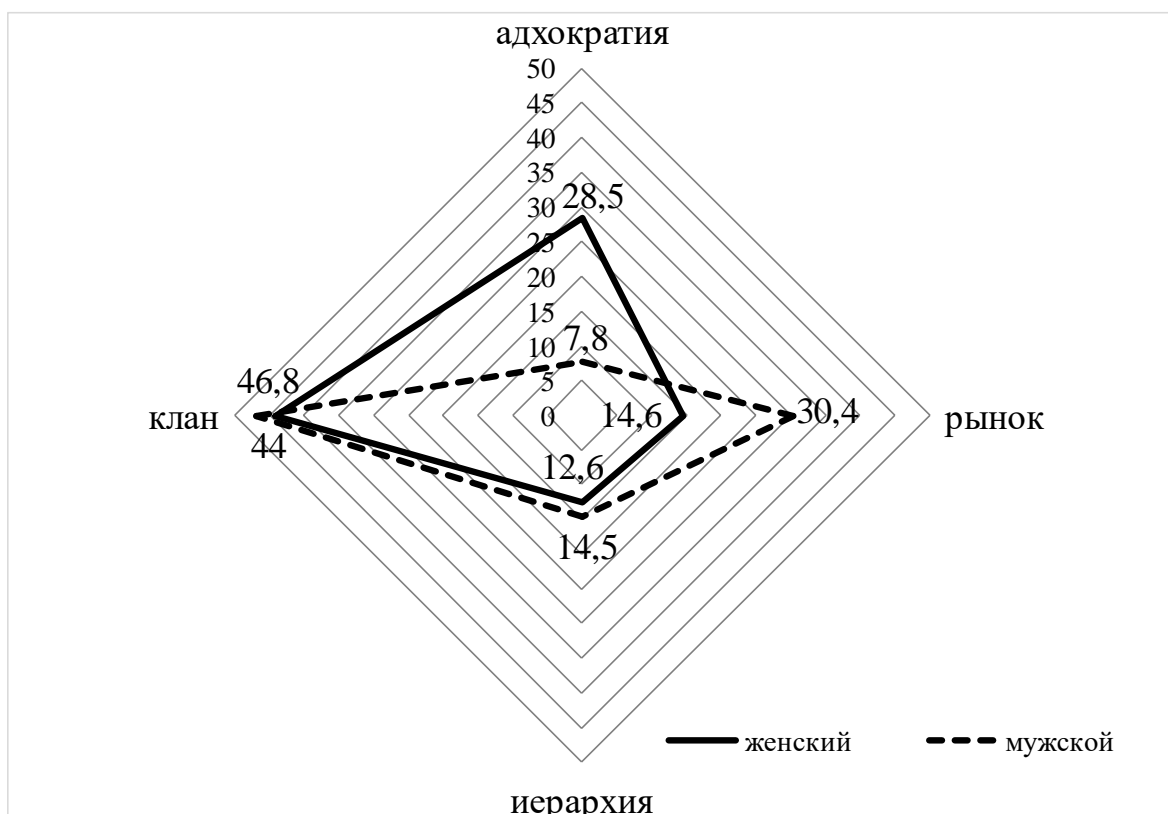


Рисунок 4. Профили организационной культуры в женском и мужском трудовых коллективах (предпочтительное состояние)

Figure 4 Profiles of organizational culture in women's and men's labor collectives (preferable state)

Очевидны различия в предпочтениях женщин и мужчин относительно адхократической ( $U_3 = 22$ ,  $p \leq 0,01$ ) и рыночной ( $U_3 = 93$ ,  $p \leq 0,01$ ) организационных культур. При этом наравне с одинаковой значимостью клановой культуры как для женского, так и мужского коллективов, женщины выражают необходимость проявлений адхократии (что отсутствует на текущий момент), а мужчины – рыночной культуры, которая на настоящее время слабо выражена.

Если описывать присущие женскому коллективу особенности предпочтительной организационной культуры, то на первый план выступают динамичность, семейственность в отношениях, слабая ориентированность на результат, отсутствие жесткой структурированности организации и контроля; новаторство, риск, стремление помочь сотрудникам, доброжелательность; акцент менеджмента на поощрении совместной работы, свобода, отсутствие чрезмерной требовательности; преданность делу и взаимное доверие, необходимость занимать передовые позиции, а не соблюдение правил; открытость; развитие человеческих ресурсов, увлеченность сотрудников, избегание конкуренции.

## **Выводы** *Conclusions*

Организационная культура женского коллектива отличается своеобразием, отражающимся на поведении, ценностях, установках сотрудников: особое внимание вопросам поддержания стабильности отношений и контроля за деятельностью, формализации управления, что не находит отклик у сотрудников; предпочтение клановой и адхократической организационных культур. Это предполагает формирование показателей именно этих типов культуры.

Проведенное исследование позволило определить основные особенности организационной культуры в женском трудовом коллективе, детерминированные особенностями данного именно женских коллективов: жесткая структурированность и контроль, динамичность, готовность жертвовать собой; стабильности отношений, поощрение индивидуальности; внимание на неизменности, обретении новых ресурсов; переживание недостаточности общности интересов, сотрудничества, взаимопомощи, открытости, доверия, увлеченности и преданности делу.

Однако допускаем, что полученные результаты отражают не только гендерную, но и профессиональную специфику организационной культуры. Тем не менее, как показал теоретический анализ, характерные черты женского коллектива также присущи и педагогическому коллективу, т.к. образование представлено преимущественно женщинами, в то время как среди оперативных работников преобладают мужчины.

## **Summary**

The organizational culture of the women's labor collective is distinguished by its uniqueness, as compared with the men's labor collective, which affects the behavior, values, and attitudes of employees. In the women's labor collective, special attention is paid to the issues of maintaining stability of relations and control over the activities of employees, the formalization of management, which does not resonate with employees. Women's preferences lie in the area of clan and adhocratic organizational cultures, which implies purposeful work on the formation of the main characteristics of these particular types of culture.

The study made it possible to find out the main features of the organizational culture in the women's labor collective, determined by the characteristics of this particular women's team: rigid structuredness and control, dynamism, willingness to sacrifice themselves; stability of relationships, encouraging individuality; focus on immutability, the acquisition of new resources; experiencing a lack of common interest, cooperation, mutual assistance, openness, trust, enthusiasm and commitment.

## References

- Blake, R.R., & Mouton. J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: CA; Jossey-Bass.
- Gibbs, M.S. (1985). The instrumental – expressive dimension revisited. *Acad. Psychol. Bull*, 7(2), 145–155.
- Handy, C. (1978). *The Gods of Management*. New York: Penguin Books.
- Hendry, C., Pettigrew, A., & Sparrow, P. (1989). Linking strategic change, competitive performance, and human resource management: Results of a UK empirical study. In R. Mansfield (Ed.), *Frontiers of management (195-220)*. London: Routledge.
- Henning, M., & Jardin, A. (1977). *The managerial women*. New York: Anchor Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Занковский, А.Н. (2002). *Организационная психология*. Москва: Флинта; МПСИ.
- Кочеткова, А.И. (2009). Организационная культура и культура организации в современной России. *Вестник Московского государственного университета культуры и искусств*, 4(30), 206-210.
- Обозов, Н.Н. (1995). *Психология взрослого человека*. СПб: Школа практической психологии.
- Осьмук, Л.А. (2015). Организационная культура как конструкт повседневной жизни: гендерные репрезентации. *Вестник НГУЭУ*, 2, 325-334.