МЕТОДИКА УГЛУБЛЕННОГО АНАЛИЗА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Михненко П.А.

кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента, Московский финансово-промышленный университет «Синергия» (Россия), 105318, Россия, г. Москва, ул. Измайловский вал, д. 2, каб. 405-4, pmihnenko@synergy.ru

УДК 65.01
ББК 65.291.21

Цель. Разработка новых расчетно-графических процедур, расширяющих возможности традиционной методики исследования организационной культуры за счет углубленного анализа оценок респондентов.

Методы. Представлен подход к повышению информативности результатов анализа организационной культуры, проводимого в интересах обеспечения эффективности управления. Предложены методики: расчета коэффициента гетерогенности, позволяющего оценить степень эксплицитности профиля организационной культуры; расчета релевантности и консолидированности оценок респондентов; построения карты групп факторов культуры; построения карты динамики изменения культурного профиля предприятия.

Результаты. Детальный анализ факторов организационной культуры позволяет делать более обоснованные выводы, способные лечь в основу управленческих решений, направленных на трансформацию культуры и ее адаптацию к новым целям и условиям работы организации.

Научная новизна. Обоснована методология анализа существенных характеристик и свойства организационной культуры, не в полной мере доступных исследователю, применяющему традиционные инструменты анализа.

Ключевые слова: организационная культура, профиль культуры, эксплицитность, гетерогенность, релевантность, консолидация.

METHODS OF THE IN-DEPTH ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF AN ENTERPRISE

Mikhnenko P.A.

Candidate of Technical Sciences., Associate Professor, Head of General and Strategic Management Department, Moscow University of Finance and Industry "Synergy" (Russia), office 405-4, 2 Izmailovskii val str., Moscow, Russia, 105318, pmihnenko@synergy.ru

Purpose. To develop new computational-graphical procedures extending the traditional methods of researching the organizational culture due to the in-depth analysis of respondents' assessments.

Methods. An approach is provided to increase the informativeness of the results of the organizational culture analysis to ensure the effective management. Methods to: calculate the heterogeneity coefficient, which allows assessing the explicitness degree of the organizational culture profile; to calculate the relevance and consolidation of respondents' assessments; to build the map of cultural factor groups; to build the map of the dynamics of change in the cultural profile of an enterprise.

Results. The in-depth analysis of factors of organizational culture allows making more reasonable conclusions that could form the basis for management decisions aimed at the transformation and adaptation of culture to the new aims and conditions of the organization.

Scientific novelty. Methods to analyze the essential characteristics and properties of the organizational culture, which are not fully available for the researchers, using conventional analysis tools, are substantiated.

Key words: organizational culture, culture profile, explicitness, heterogeneity, relevance, consolidation.

© Михненко П.А., 2016

Постановка задачи исследования. Современные организации представляют собой сложные, динамические системы, требующие комплексного подхода к изучению. Одним из наиболее важных элементов организации является ее организационная культура — система общих ценностей, традиций, верований, символов, правил поведения членов организации, которые передаются из поколения в поколение.

В наши дни широко известной и активно используемой методикой анализа организационной культуры по-прежнему остается модель Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна [1].

Признавая известные достоинства форм представления результатов по методике OCAI, следует указать на их недостаточную информативность в некоторых аспектах исследования организационной культуры предприятий. В частности, в классической методике, по нашему мнению, не достаточно полно используются возможности детального анализа роли факторов культуры в формировании и трансформации культурного профиля исследуемой организации.

Предлагаемая методика углубленного анализа организационной культуры позволяет осуществлять детальный анализ и делать более конкретные и обоснованные выводы о роли тех или иных факторов культуры. Периодическое проведение анкетирования позволяет выявлять динамические свойства культуры исследуемого предприятия в контексте изменения признаваемой ценности тех или иных факторов.

Направления исследования организационной культуры. Впервые важность организационной культуры в управлении организацией была отмечена в 1938 г. Ч. Барнардом (Ch. I. Barnard) в его знаменитой работе «The Functions of the Executive» [2, с. 9].

В 1952 г. Э. Жак (E. Jaques) определяет культуру предприятия как «вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими» [3, с. 251].

В последующих исследованиях 1970-х — 1980-х гг., объясняя феномен культуры организации, авторы, прежде всего, постулируют ее совокупный характер, комплексность и многогранность (многослойность) проявления, приводя перечни факторов и элементов.

Более интенсивно проблема организационной культуры начинает изучаться в конце 1980-х гг. в рамках исследований в области теории организации, организационного поведения и стратегического управления. В этот период Д. Денисон (D.R. Denison) приводит определение организационной культуры как «совокупности основных факторов, обеспечивающих повышение производительности труда организации». Акцент в изучении организационной культуры автором делается на проблемах управления человеческими ресурсами и создания эффективной организационной структуры [4, с. 6].

Одно из наиболее известных специалистов в области организационной культуры Эдгар Шейн (E.H. Schein) определяет это феномен как паттерн (схему, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой в процессе внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать её ценной и передавать новым членам группы в качестве единой системы восприятия [5, с. 31 -32].

Ряд исследований этого периода содержат в себе указание на динамические свойства культурного феномена, например, Д. Мацумото подчеркивает, что «организационная культура - динамическая интерактивная система взаимного влияния» [6, с. 52].

На наш взгляд, попытки динамического толкования феномена организационной культуры приближают исследователей к пониманию причин и механизмов ее изменения с точки зрения системного и процессного подходов.

Отечественные авторы начинают проявлять интерес к проблематике организационной культуры с начала 1990-х гг., что, по-видимому, обусловлено изменением системы экономических отношений в России и ростом востребованности теорий, методов и моделей, направленных на повышение эффективности деятельности предприятий, в том числе - за счет управления культурными аспектами их функционирования.

На рис. 1 показаны результаты анализа динамики публикационной активности в России по теме «Организационная (корпоративная) культура» за двадцать лет (в период 1996-2015 гг.). Для оценки публикационной активности использовались данные Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) eLibrary.ru. Результаты продемонстрировали устойчивый рост числа публикаций с приблизительно равным количеством использования обоих терминов.

Начиная с 2005 г. растет интерес российских авторов к проблеме управления организационной культурой.

Абстрагируясь от организационно-технических особенностей формирования списков публикаций на данном ресурсе в анализируемый период, можно сделать вывод о возрастании интереса научной общественности России к изучению проблемы организационной (корпоративной) культуры, в том числе в контексте управления.

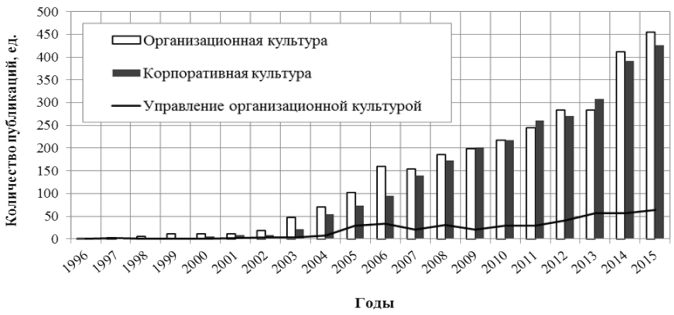


Рис. 1. Динамика публикационной активности в России по теме «Организационная (корпоративная) культура» в период 1996-2015 гг. (составлено автором)
* Поиск осуществлялся по запросам «Организационная культура», «Корпоративная культура» и «Управление организационной культурой» с учетом морфологии в названиях публикаций всех типов: статьи в журналах, книги, материалы конференций, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты.

Значительная часть отечественных авторов в период 1990-х — 2000-х гг. в трудах, посвященных организационной культуре, во многом продолжают тенденцию своих западных коллег к объяснению этого феномена с позиций описания совокупностей факторов и свойств. При этом ряд авторов развивают ценностно-ориентированный подход, трактуя культуру организации как «выражение основных ценностей в организационной структуре; системе управления; кадровой политике» [7, с. 68].

По мнению Е. Ю. Бикметова и А. В. Хуснутдиновой, реальная, а не декларируемая организационная культура представляет собой взаимосвязь двух культур, носителями которых являются с одной стороны руководитель, а с другой — подчиненные [8, с. 124]. Поэтому авторы предлагают под корпоративной культурой понимать культуру субъекта управления, направленную на повышении эффективности деятельности организации и достижении рыночного успеха.

По своему предназначению корпоративная культура является культурой организационных изменений, поэтому в общем случае она не эквивалентна организационной культуре, сформировавшейся в результате взаимодействия субкультур подразделений организации и групп ее членов. При этом формирование и изменение организационной культуры, как правило, представляет собой сложный и не вполне управляемый менеджментом процесс. Сформировавшаяся в итоге система ценностей и стандартов поведения может отражать не все ожидания руководства и лишь отчасти соответствовать текущим и перспективным целям деятельности организации.

В этой связи интересно мнение Р. Дафта, который утверждает, что организации сталкиваются с культурой лицом к лицу только в тех случаях, когда пытаются реализовать новые стратегии или программы, противоречащие их основным нормам и ценностям [9, с. 423].

Анализируя особенности организационных культур отечественных предприятий и организаций, многие авторы отмечают, что в наши дни рано говорить о какой-либо специфике культуры российских компаний. По мнению В. С. Диева и В. В. Лыгденовой, культура современных российских организаций заметно разнородна, а лежащая в ее основе система ценностей отражает исторический путь развития нашей страны [10, с. 108].

Синоптический анализ методов исследования организационной культуры. Большое разнообразие концепций и методов исследования организационной культуры, представленное в современной литературе [11 — 15 и др.], допускает широкое варьирование процедурами и инструментами анализа в зависимости от ряда определяющих факторов: ограниченности времени исследования, доступа к документации организации, наличия у исследователя специальной подготовки в области психологии и социологии и др.

Камерон и Куинн, следуя идеям Я. Митроффа и его коллег [16], сводят методы исследования организационной культуры к трем группам:

1. Холистические методы, предполагающие, что исследователь стремится глубоко и всесторонне познать культуру организации, воспринимая себя ее частью. Как правило, эта группа методов предполагает наличие у исследователя определенных компетенций и опыта, обеспечивающих профессиональную интерпретацию результатов наблюдений и формирование обоснованных выводов.

2. Метафорические (языковые) методы, заключающиеся в изучении документации организации, исследовании передающихся из уст в уста мифов и легенд, анализе содержания бесед и хода совещаний и т. п. Эффективность этих методов зависит от объема и качества обработанной исследователем информации, ее релевантности, актуальности и достоверности.

3. Количественные методы предполагают использование процедур и инструментов социологического исследования, сбор и статистическую обработку массивов данных. Как правило, основными способами сбора информации выступают опросы и анкетирование. Эта группа методов зачастую признается наиболее эффективной, позволяющей охватить различные аспекты организационной культуры и получить максимально возможную объективную картину.

Одним из неоспоримых преимуществ количественного подхода к исследованиям является возможность проводить сравнения культур разных организаций или стадии развития культуры одной компании по определенному набору существенных характеристик. Вместе с тем, по мнению ряда исследователей, концентрация внимания исключительно на количественных данных без должного использования инструментов, условно отнесенных к иным группам методов (документация, беседы и др.), снижает степень объективности получаемых выводов.

Качество исследования организационной культуры может быть обеспечено рациональным сочетанием комплементарных инструментов и процедур из разных групп методов исследования. Тем не менее, именно количественные методы при условии соблюдения процедур анкетирования, математической (статистической) обработки данных и их грамотной интерпретации, должны выступать в качестве ядра исследования организационной культуры современных организаций.

К наиболее известным и широко используемым методам количественной группы можно отнести следующие модели:

– Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) К. Камерона и Р. Куинна;

– Organizational Culture Inventory (OCI) Р. Кука и Дж. Лафферти [17];

– Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона [18].

Основу методологии исследования организационной культуры, разработанной К. Камероном и Р. Куинном, составляет модель «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework), позволяющая обосновать четыре доминирующих типа организационной культуры в результате сопоставления противоречивых ценностей — так называемых «измерений»:

— гибкость и индивидуальность vs контроль и стабильность;

— внутренний контроль и интеграция vs внешнее позиционирование и дифференциация.

Эти измерения образуют четыре квадранта координатного поля, каждый из которых соответствует своему типу организационной культуры:

— клан (гибкость и индивидуальность + внутренний контроль и интеграция);

— иерархия (внутренний контроль и интеграция + контроль и стабильность);

— рынок (контроль и стабильность + внешнее позиционирование и дифференциация);

— адхократия (гибкость и индивидуальность + внешнее позиционирование и дифференциация).

Модель Organizational Culture Inventory представляет собой инструмент, предназначенный для оценивания нормативных установок и поведенческих основ индивида или группы, а также определения типа (стиля) организационной культуры, способствующего повышению эффективности работы организации. Модель позволяет оценивать двенадцать стилей (styles) организационной культуры, объединенных в три группы:

– конструктивные стили;

– пассивные / защитные стили;

– агрессивные /защитные стили.

Результаты изображаются в виде круговой диаграммы, состоящей из двенадцати секторов — по количеству стилей культуры.

Методика OCI достаточно объемна, а интерпретация результатов ее применения требует специальных знаний и навыков.

Модель Denison Organizational Culture Survey (DOCS) Д. Денисона направлена на выявление влияния корпоративной культуры на экономическую эффективность организации. Она оценивает культуру компании в двух измерениях:

1) ориентация на внутреннюю или внешнюю среду;

2) скорость реакции на изменение внешней среды.

Результат представляется в виде круговой диаграммы, состоящей из четырех секторов, каждый из которых соответствует одной из составляющих корпоративной культуры: миссия, адаптивность, вовлечение, последовательность.

В исследовании используется анкета, состоящая из шестидесяти утверждений, каждое из которых оценивается по пятибалльной шкале. Оценки утверждений респондентами позволяют выявить значения двенадцати показателей состояния организационной культуры. На основе оценок формируется профиль организационной культуры. Результаты исследования представляются в виде круговой диаграммы. Полученные данные сопоставляются с данными других компаний, которые имеются в базе агентства. Основными недостатками модели Денисона часто называют большое количество утверждений анкеты и сложность ее интерпретации.

В статье [12] авторы ставят целью определить методику диагностики корпоративной культуры, соответствующую требованиям: доступности (использование инструмента не должно требовать обязательного привлечения специалиста, а трудоемкость должна позволять провести исследование и обработать результаты в максимально короткие сроки), универсальности (инструмент должен подходить для организации любого типа, формы собственности, размера, профессиональной области и

структуры) и достоверности (полученные результаты должны соответствовать реальной ситуации).

Сравнительный анализ трех наиболее разработанных количественных методов OCI Р. Кука и Дж. Лафферти, DOCS Д. Денисона и OCAI К. Камерона и Р. Куинна позволил авторам статьи обосновать преимущества модели OCAI в рамках выбранной системы критериев. Этот вывод в целом подтверждается авторами ряда исследований [19, 14 и др.].

Исследование профиля организационной культуры. Несмотря на многообразие подходов к классификации, реальная организационная культура предприятия не идентична какому-то одному ее типу, поэтому методика Камерона и Куинна позволяет основе использования опросника OCAI построить оценку профиля организационной культуры — долевое соотношение базовых типов, отражающее реальное или желаемое состояние культуры конкретной организации.

Повышение достоверности выводов при практическом использовании методики обеспечивается привлечением к анкетированию большой репрезентативной выборки (в идеале — всех) сотрудников и менеджеров предприятия. При этом, как показывают результаты исследования, оценки высшего руководства отличаются от оценок менеджеров нижестоящих уровней и рядовых сотрудников доминированием в них кланового типа культуры [1, с. 119].

Относительная простота методики позволяет проводить периодические исследования для выявления направления и характера изменения представлений сотрудников о профиле организационной культуры.

Помимо анализа усредненного профиля организационной культуры большой интерес представляет исследование профилей, отражающих в соответствии с методикой OCAI частные характеристики организации: общую характеристику, стиль лидерства, характер управления наемными работниками, связующую сущность организации (принципы, объединяющие людей) и соответствие организационной культуры стратегическим целям организации (по двум группам вопросов анкеты).

Камерон и Куинн трактуют понятие «силы организационной культуры» как доминирование какого-то одного типа в оценке респондентов — профиле культуры. Сильной авторы называют культуру, которая характеризуется единством усилий и видения перспектив организации [1, с. 110-111].

Такая трактовка силы организационной культуры, несмотря на ее очевидные достоинства, в ряде исследований может оказаться недостаточно информативной. В настоящей работе предлагается расширенный подход к толкованию степени силы культуры, учитывающему особенности оценки респондентами как всей совокупности факторов культуры (контрольных утверждений анкеты OCAI), так и каждого из них в отдельности.

По мнению Б. З. Мильнера, сильной можно назвать культуру ценности которой, четко определены в организационных стандартах поведения, широко распространены среди и поддерживаются всеми или подавляющим большинством сотрудников [20, с. 219]. Использование понятия «число членов организации, разделяющих ценности культуры», предполагающего количественное измерение, сообщает проблеме исследования феномена силы культуры необходимую инструментальность.

Не менее важным в контексте исследования взаимосвязи структурных и культурных свойств организации представляется следующее мнение: сильная культура влияет на поведение членов организации, отчасти (а в некоторых вопросах — полностью) заменяя собой формальные процедуры и правила [20, с. 220].

Под «культурной согласованностью» Камерон и Куинн понимают единство представлений разных подразделений организации о профиле организационной культуры и доминирующих ценностях, определяющих определенную унификацию процессов управления персоналом, лидерства и др.

Признавая конструктивность и практическую информативность такого подхода к оценке степени согласованности культуры, следует принимать во внимание статистические особенности построения профилей культуры. Речь идет о том, что профиль культуры, как инструмент оценки представляет собой среднее значение индивидуальных оценок по числу респондентов, участвующих в опросе по методике OCAI. Следовательно, одной из характеристик, указывающих на степень согласованности мнений респондентов, является стандартное отклонение (средний квадрат ошибки). Таким образом, оценку согласованности имеет смысл определять с учетом этой характеристики.

На рис. 2 показан пример оценки усредненного профиля организационной культуры и величины стандартного отклонения (пунктирными линиями показаны диапазоны стандартного отклонения)

Однако статистически достоверно оцененное стандартное отклонение явно указывает на лишь степень разброса представлений респондентов о текущем или перспективном типе культуры и может рассматриваться в качестве косвенной оценки согласованности культуры как таковой. Кроме того, эта величина далеко не во всех задачах может являться достаточно информативной переменной,

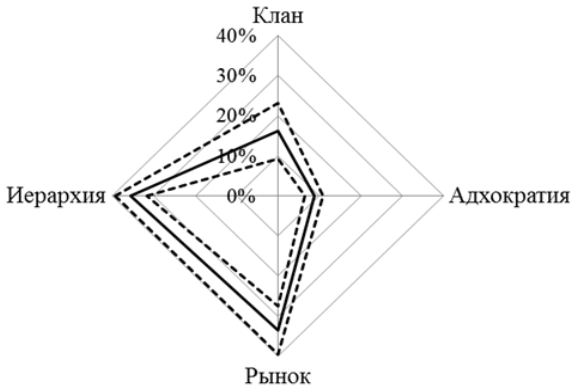


Рис. 2. Пример оценки усредненного профиля организационной культуры с диапазонами стандартного отклонения (составлено автором)

вскрывающей степень и специфику согласованности (несогласованности) представлений членов организации о сложившейся или перспективной культуре.

Р. Дафт, давая определение силы культуры, со ссылкой на [21] напрямую связывает это понятие со степенью согласованности мнений: «сила культуры (culture strength) характеризует степень согласия членов организации с тем, насколько важны ее специфические ценности. Если большинство сотрудников соглашается с ценностями организации, культура будет сплоченной и сильной. Если согласие с ценностями выражено незначительно, культура оказывается слабой [9, с. 434].

В качестве общей оценки силы / согласованности организационной культуры в трактовке Камерона и Куинна (с учетом тезиса о стандартном отклонении мнений респондентов) оказывается удобным использование понятия эксплицитности (имплицитности, как обратного последнему) профиля организационной культуры.

Эксплицитным (явно выраженным) будем называть профиль культуры, характеризующийся высоким значением коэффициента гетерогенности, т.е. явной выраженностью одного из четырех базовых типов культуры по Камерону и Куинну и низким значениями стандартного отклонения оценок типов культур в профиле.

Имплицитным (не выраженным) будем называть профиль с низкой гетерогенностью, т.е. слабой выраженностью одного типа культуры и (или) большими значениями стандартного отклонения оценок.

Коэффициент гетерогенности профиля культуры НА демонстрирует степень неоднородности долевого распределения типов культур в профиле (в результате доминирования того или иного типа) [22]:

$$H_A = \max_i(A_i) - \frac{\sum_i A_i - \max_i(A_i)}{(N-1)\sum_i A_i}, \qquad (1)$$

где $i = \overline{1,4}$ — номер базового типа культуры,

N — количество базовых типов культуры,

$A_i = R^{-1}\sum_r A_i^{(r)}$ – усредненная оценка профиля культуры, вычисленная по результатам анкетирования R респондентов,

$A_i^{(r)}$ — процентная доля i-го типа культуры в оценке r-го респондента, $\sum_i A_i^{(r)} = 100\%$.

Коэффициент гетерогенности принимает значение 1,0 при стопроцентном доминировании в оценке профиля одного из типов культуры и значение 0,0 при равномерном распределении (по 25 %) оценок всех четырех типов.

Использование коэффициента гетерогенности в качестве количественной оценки степени эксплицитности (имплицитности) профиля культуры, позволяет осуществлять сравнение профилей разных предприятий в ходе кроссекционных наблюдений или профилей, соответствующих различным стадиям жизненного цикла одного предприятия при проведении лонгитюдного исследования.

Другим назначением оценки степени эксплицитности (имплицитности) профиля культуры является его сопоставление с соответствующей характеристикой координационного профиля — долевого соотношения способов координации совместной деятельности сотрудников (координационных механизмов) [22]. Такое сопоставление позволяет определить тип организационной конфигурации, отражающий важные свойства в контексте комплексного исследования структурно-культурных особенностей предприятия.

Карта групп факторов организационной культуры. Степень и характер единства и силы организационной культуры могут быть выявлены путем построения карты групп факторов культуры, которая представляет собой координатное поле с координатами «Консолидация» / «Релевантность». В качестве факторов культуры, позиции которых отображаются на карте, используются контрольные утверждения опросника OCAI.

Координата «Релевантность» p_s соответствует степени соответствия контрольного утверждения сложившемуся в организации типу культуры. Иными словами, релевантность — это признаваемая респондентами ценность соответствующего фактора культуры.

Значение релевантности рассчитывается

как среднее по оценкам w_r всех респондентов R, приведенное к долям единицы:

$$\rho_s = \frac{0{,}01}{R}\sum_R \omega_r, \qquad (2)$$

где ω_r = 0…100 % — процентная доля, выбранная респондентом по отношению к контрольному утверждению анкеты OCAI *s* в соответствующей группе утверждений опросника OCAI.

Значение релевантности, равное единице, указывает на то, что данное утверждение всеми респондентами оценено в 100 %, то есть признается полностью соответствующим организационной культуре компании.

Координата «Консолидация» Cs соответствует степени единства мнений респондентов относительно оценки данного утверждения и рассчитывается по формуле:

$$C_s = 0{,}01(1-\sigma_s), \qquad (3)$$

где *s* — номер утверждения, σ_s — стандартное отклонение выборки оценок по числу респондентов.

Максимальное значение коэффициента консолидации (Cs = 1,0) соответствует абсолютно единодушному выбору всеми респондентами одной из долевых (процентных) оценок данного утверждения.

Характер группирования факторов культуры на карте отражает особенности интерпретации респондентами культуры анализируемого предприятия (рис. рис. 3, 4).

Компактная локализация всех или большинства факторов в одном квадранте говорит об отсутствии явно выраженной доминанты какого-либо типа структуры — низкой гетерогенности профиля, что соответствует крайне низким значениям силы культуры в трактовке Камерона и Куинна.

Группирование позиций в квадранте A свидетельствует о минимально консолидированном мнении респондентов о принадлежности всех факторов культуре организации («Возможно, это наше») — доминанта сомнения в возможности точно определить тип культуры (рис. 3 «а»).

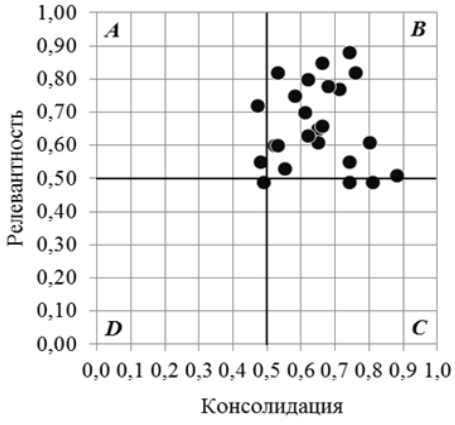
Группирование позиций в квадранте B свидетельствует о максимальной консолидированности мнений о том, что контрольные утверждения анкеты адекватно характеризуют культуру организации («Это точно наше») — доминанта признания точности идентификации культуры (рис. 3 «б»).

Концентрация факторов в квадранте D соответствует минимально определенному выводу о низкой адекватности предложенных контрольных утверждений существующему типу культуры («Возможно, это не наше») — доминанта максимальной неопределенности. В этом случае требуется пересмотр формулировок утверждений или самой методики анкетирования (рис. 4 «а»).

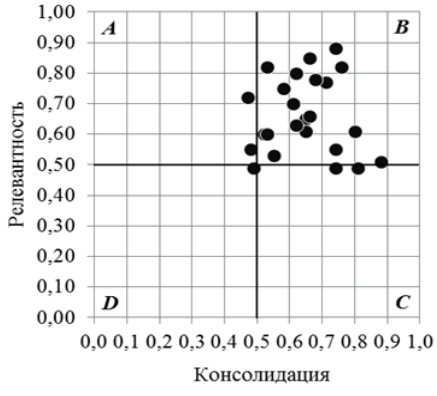
Компактная локализация факторов в квадранте C отражает максимальную уверенность респондентов в том, что предложенный набор утверждений не отражает организационную культуру («Это точно не наше») — доминанта признания невозможности идентификации культуры (рис. 4 «б»).

Очевидно, что группирование позиций в квадранте B представляет собой наиболее оптимистичный вариант результатов исследования, поскольку он, с одной стороны позволяет выявить максимальную согласованность мнений респондентов, а с другой — подтверждает адекватность методики анализа в отношении данной организации.

Тем не менее, как показывают результаты эмпирических исследований с применением описываемой методики, несмотря на «категоричность» прочтения типовых карт культурных факторов,

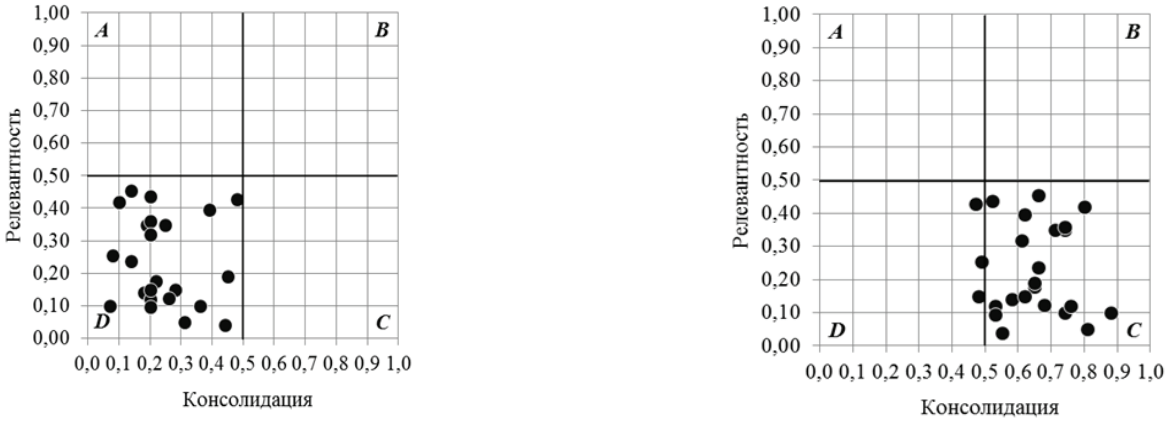


а)



б)

Рис. 3. Карта групп факторов культуры: а) квадрант «Возможно, это наше»; б) квадрант «Это точно наше» (составлено автором)



а) б)

Рис. 4. Карта групп факторов культуры: а) квадрант «Возможно, это не наше»; б) квадрант «Это точно не наше» (составлено автором)

Очевидно, что группирование позиций в квадранте B представляет собой наиболее оптимистичный вариант результатов исследования, поскольку он, с одной стороны позволяет выявить максимальную согласованность мнений респондентов, а с другой — подтверждает адекватность методики анализа в отношении данной организации.

Тем не менее, как показывают результаты эмпирических исследований с применением описываемой методики, несмотря на «категоричность» прочтения типовых карт культурных факторов, практически значимые выводы об особенностях анализируемой культуры можно сделать даже в случаях компактной локализации факторов в квадрантах «сомнения-отрицания» — A, C, D.

Наиболее информативным результатом анализа организационной культуры, очевидно, следует признать карту, демонстрирующую зримую сегментацию групп факторов, соответствующих определенным типам культуры (рис. 5).

В данном примере все факторы иерархической культуры (маркер — черный треугольник) и часть рыночных факторов (маркер — черный квадрат) наиболее адекватно отражают сложившийся профиль (квадрант B — «это точно наше»). При этом, часть факторов рыночной культуры, сгруппированных в квадранте A, требует дополнительного анализа.

Принадлежность факторов адхократической культуры (маркер — белый кружок) к квадранту C — «это точно не наше» достаточно определенно сигнализирует менеджменту исследуемой организации о том, что сложившаяся культура не способствует реализации задач изменений, развития и внедрения инноваций.

Особый интерес вызывает позиционирование факторов клановой культуры (маркер — белый ромб): большая часть из них компактно локализованы в квадранте максимальной неопределенности (D), в то время как два фактора: «Лидеры в нашей организации склонны к мониторингу, стремлению помочь сотрудникам и научить их лучше работать» и «Наши руководители поощряют бригадную работу сотрудников, единодушие, участие сотрудников в принятии решений» расположены в квадранте B. Такое положение факторов недвусмысленно показывает, что организационные отношения типа «семья», внедряемые руководителем, пока не разделяются всем коллективом.

Применение карты групп факторов позволяет не только оценить тип (типы) культуры, соответствующие утверждению «это точно наше», но и выявить

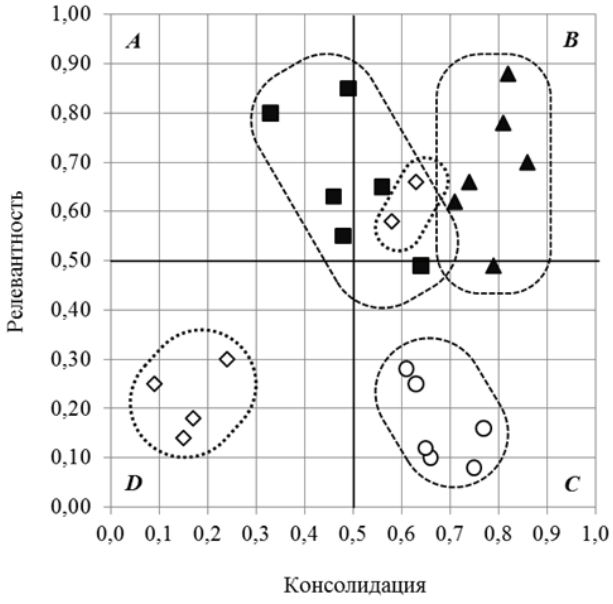


Рис. 5. Карта сегментированных групп факторов культуры (составлено автором)

и изучить отдельные факторы, являющиеся наиболее репрезентативными по отношению к каждому типу.

Так, в рассматриваемом примере максимальные значения обеих координат имеет фактор «Наша организация жестко структурирована и строго контролируется, люди выполняют формальные процедуры». При этом наименьшую релевантность в доминирующей группе «иерархических» факторов имеет контрольное утверждение «В нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций». Сопоставление позиций этих и других факторов позволяет аналитику сделать содержательные практические выводы.

Оценка динамики изменения позиций факторов культуры. Методика OCAI предполагает получение оценки как текущего, так и предпочтительного (ожидаемого) профилей культуры. Лонгитюдные наблюдения организации, сопровождающиеся периодическим (например, ежегодным) анкетированием позволяет делать выводы о степени реализуемости ожидаемых изменений культуры и причинах иных направлений ее трансформации.

В этом случае удобным инструментом анализа может служить карта динамики изменения позиций факторов культуры за определенный период наблюдений (рис. 7).

Координаты «Прирост / снижение консолидации» и «Прирост / снижение релевантности» соответствуют проценту прироста / снижения соответствующего параметра:

Изменения позиционирования факторов в разные периоды наблюдения могут принимать различные формы. В отношении части факторов (например, характеризующих клановый тип культуры) респонденты могут продемонстрировать заметный прирост консолидации с одновременным существенным снижением оценки релевантности. При этом для

$$\Delta_x(t)=\frac{x(t)-x(t-1)}{x(t-1)}\times 100\%;\ \Delta_y(t)=\frac{y(t)-y(t-1)}{y(t-1)}\times 100\%, \qquad (4)$$

где t — время (например, год) проведения измерений.

всех или части факторов, отражающих наличие в профиле культуры рыночных отношений, возрастет оценка релевантности с одновременным увеличением единства мнений.

Такая трансформация культурного поля предприятия будет указывать на формирующийся тренд перехода организационной культуры от кланового типа к рыночному. При этом анализ конкретных факторов, вызывающих такую трансформацию, позволит исследователю лучше понять причины и особенности культурных изменений.

Например, на рис. 8 показана карта динамики изменения позиций факторов организационной культуры одного из московских ресторанов за период наблюдений 2015-2016 гг.

Максимальный прирост релевантности с незначительным снижением согласованности мнений продемонстрировали следующие факторы:

– (5:4) (прим. - первая цифра соответствует номеру категории контрольных утверждений (типу культуры) в анкете OCAI, вторая — номеру контрольного утверждения в категории) — «В нашей организации акцентируется внимание на неизменности, стабильности, высокой рентабельности, контроле и плавности всех операций» (+ 93,6 %);

– (3:3) — «Наши руководители поощряют требовательность сотрудников к себе, стремление к конкуренции и личным достижениям» (+76,9 %);

– (6:3) — «Успешность нашей организации — это конкурентное лидерство и победа на рынке» (+56 %).

Налицо — трансформация в сторону рыночно-иерархического типа культуры с заметным приростом роли таких ценностей, как стабильность, рентабельность, требовательность к себе и личные достижения.

Заметное снижение релевантности, следовательно — воспринимаемой ценности, в период 2015-2016 гг. выявлено в отношении трех факторов:

– (5:2) — «В нашей организации акцентируется внимание на получении новых ресурсов, решении новых проблем, апробации нового и поиске возможностей» (– 48,9 %);

– (6:2) — «Успешность нашей организации — это обладание уникальными технологиями или новейшей продукцией, постоянное новаторство» (– 45,2 %);

– (3:2) — «Наши руководители поощряют индивидуальный риск, новаторство, свободу и самобытность» (– 44,1 %).

Очевидно, что снижение внимания именно к этим факторам вызвало сокращение роли адхократической компоненты культурного профиля организации.

Анализ характера и возможных причин существенных изменения позиций факторов позволяет сделать важные предположения и выводы об особенностях трансформации культурного профиля организации за период наблюдений.

Выводы. Таким образом, предлагаемая расширенная методика анализа организационной культуры предоставляет исследователю ряд ранее не использовавшихся возможностей:

1. Оценки эксплицитности / имплицитности профиля культуры на основе расчета коэффициента гетерогенности, позволяющие сравнивать профили разных предприятий или профили одного предприятия, соответствующие различным стадиям его жизненного цикла.

2. Карта групп факторов организационной культуры, позволяющая:

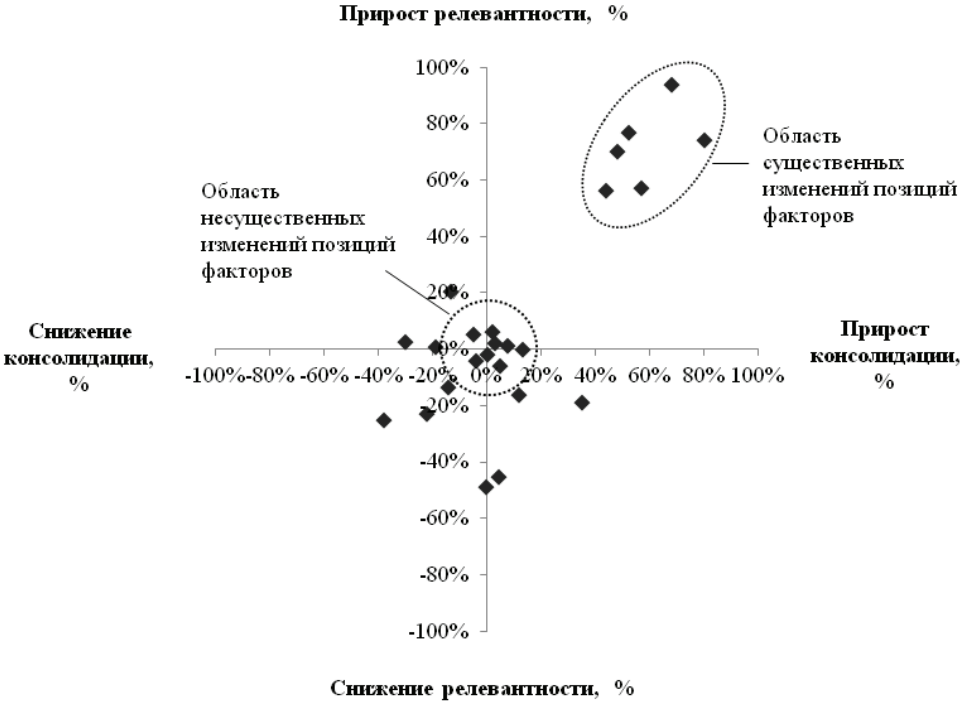


Рис. 7. Карта динамики изменения позиций факторов культуры за период наблюдений (пример) (составлено автором)

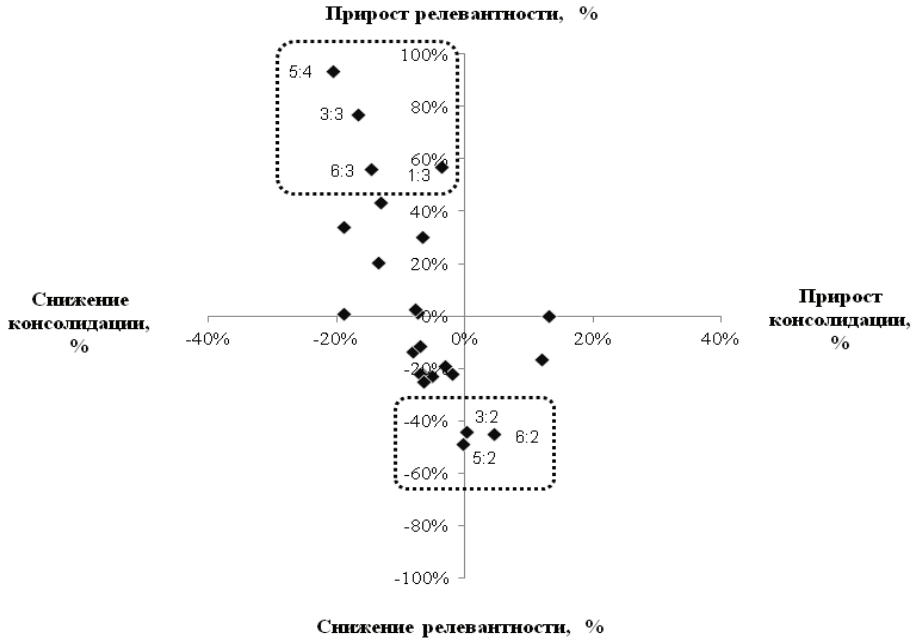


Рис. 8. Изменение позиций факторов культуры ресторана в период 2015–2016 гг. (составлено автором)

а) детально оценивать тип культуры, соответствующий утверждениям, локализованным в квадранте «это точно наше»;

б) выявлять и исследовать отдельные факторы культуры, являющиеся наиболее репрезентативными по отношению к каждому базовому типу культуры в профиле.

3. Карта динамики изменения позиций факторов культуры, позволяющая позволяет формулировать выводы об особенностях трансформации культурного профиля организации за период наблюдений.

Литература:

1. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001.
2. Barnard Ch.I. The Functions of the Executive. Boston: Harvard University Press, 1938.
3. Jaques E. The changing Culture of the Factory. New York: Dryden Press, 1952.
4. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line // Organizational Dynamics. 1984. № 13 (2). Pp. 4–22.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2008.
6. Мацумото Д. Психология и культура / Пер. с англ. СПб.: Прайм Еврознак. 2002.
7. Томилов В.В. Культура предпринимательства: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2000.
8. Бикметов Е.Ю., Хуснутдинова А.В. Знание как ценностный фактор управления корпоративной культурой // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. 2016. № 6 - 2 (68). С. 38-41.
9. Дафт Р.Л. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специализации «Менеджмент организации» / Пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
10. Диев В.С., Лыгденова В.В. Российская организационная культура: традиции и вызовы глобализации // Ценности и смыслы. 2011. № 5. С. 101-111.
11. Грудистова Е.Г. Развитие методов исследования организационной культуры и их использование в кадровом менеджменте: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Иркутск, 2009.
12. Дрыга С.В., Дудченко А.В. Выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 58. С. 50-56.
13. Марченко М.А. Исследование организационной культуры Санкт — Петербургских предприятий // Вестник Санкт- Петербургского университета. 2004. № 24. С. 53-77.
14. Слинкова О.К., Харитонова П.В. Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры // Вестник НГУ. Серия: Социально — экономические науки. 2012. Т. 12. № 1. С. 47–54.
15. Теплова Л.Е. Теория и методология управления развитием организационной культуры потребительской кооперации: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Белгород, 2005.
16. Mitroff I.I., Blankenship L.V. On the methodology of the holistic experiment: An approach to the conceptualization of large — scale social experiments // Technological forecasting and social change. 1973. № 4. Pp. 339–353.
17. Cooke R.A., Lafferty J.C. Organizational Culture Inventory. Plymouth: Human Synergistics, 1987.
18. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor: Aviat, 2000.
19. Макаркин Н.П., Томилин О.Б., Бритов А.В. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление. 2004. № 5-6 (33). С. 152–162.
20. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник, 5-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2006.
21. Bernard A., Charles M.B. Organizational Culture: Internal and External Fits // Journal of Management. 1987. № 13. Pp. 647-659.
22. Михненко П.А. Методика анализа организационных конфигураций // Современная конкуренция. 2015. Т. 9. № 5 (53). С. 39-69.

References:

1. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture / Transl. from English ed. by I.V. Andreev. SPb.: Piter, 2001.
2. Barnard Ch.I. The Functions of the Executive. Boston: Harvard University Press, 1938.
3. Jaques E. The changing Culture of the Factory. New York: Dryden Press, 1952.
4. Denison D.R. Bringing corporate culture to the bottom line // Organizational Dynamics. 1984. № 13 (2). Pp. 4–22.
5. Shein E. Organizational culture and leadership / Trans. from English. SPb.: Piter, 2008.
6. Matsumoto D. Culture and Psychology / Trans. from English. SPb.: Prime Evroznak. 2002.
7. Tomilov V.V. The culture of entrepreneurship: course book for high schools. SPb.: Piter, 2000.
8. Bikmetov E.Yu., Khusnutdinova A.V. Knowledge as a value factor of corporate culture management // Historical, philosophical, political and legal sciences, cultural

studies and art history. Voprosy teorii i praktiki. 2016. № 6 - 2 (68). Pp. 38-41.
9. Daft R.L. Organization Theory: course book for university students majoring in "Organization Management" / Transl. from English ed. by E.M. Korotkov. M.: UNITI-DANA 2006.
10. Diev V.S., Lygdenova V.V. Russian organizational culture: tradition and globalization challenges // Tsennosti i smysly. 2011. № 5. Pp. 101-111.
11. Grudistova E.G. The development of methods for studying the organizational culture and their use in personnel management: dissertation for the degree of Candidate of Economics. Irkutsk 2009.
12. Dryga S.V., Dudchenko A.V. The choice of method to diagnose the organizational culture of the Russian companies // Ekonomika i sovremennyi management: teoriya i praktika. 2016. № 58. Pp. 50-56.
13. Marchenko M.A. Studying the organizational culture of the Saint - Petersburg enterprises // Vestnik S.-Peterburgskogo universiteta. 2004. № 24. Pp. 53-77.
14. Slinkova D.C., Kharitonov P.V. Comparative analysis of methods of assessment of entrepreneurial, managerial and organizational culture // Vestnik NGU. Series: Socio – ekonomicheskie nauki. 2012. V. 12. № 1. Pp. 47-54.
15. Teplova L.E. Theory and methods of managing the development of organizational culture of consumer cooperation: thesis for the degree of Doctor of Economics. Belgorod 2005.
16. Mitroff I.I., Blankenship L.V. On the methodology of the holistic experiment: An approach to the conceptualization of large — scale social experiments // Technological forecasting and social change. 1973. № 4. Pp. 339–353.
17. Cooke R.A., Lafferty J.C. Organizational Culture Inventory. Plymouth: Human Synergistics, 1987.
18. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor: Aviat, 2000.
19. Makarkin N.P., Tomilin O.B., Britov A.V. The role of organizational culture in the efficient management of a higher educational institution // Universitetskoe upravlenie. 2004. № 5-6 (33). Pp. 152-162.
20. Milner B.Z. Organization Theory: course book, 5th ed., rev. and ext. M.: INFRA-M, 2006.
21. Bernard A., Charles M.B. Organizational Culture: Internal and External Fits // Journal of Management. 1987. № 13. Pp. 647-659.
22. Mikhnenko P.A. The method to analyse organizational configurations // Sovremennaya konkurentsiya. 2015. V. 9. №5 (53). Pp. 39-69.