

УДК 331.108

ББК 60.823.3

DOI 10.22394/1682-2358-2021-1-80-90

Р.М. Гнетов, *Master's student, Faculty of Social Sciences, Amur State University*

Н.А. Кора, *Candidate of Sciences (Psychology), Docent of the Psychology and Pedagogies Department, Amur State University*

COMPANY TEAM ORGANIZATIONAL CULTURE LEVEL AND NATURE RESEARCH

The role of organizational culture as a factor of successful development and stability of the company is considered. The main approaches to the concept of organizational culture of both domestic and foreign authors are studied. Indicators of the level and nature of organizational culture on the example of Russian companies are analyzed.

Key words and word-combinations: organizational culture, corporate culture, management, organization interest.

П.М. Гнетов, *магистрант факультета социальных наук Амурского государственного университета (email: Marcefa4@mail.ru)*

Н.А. Кора, *кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии и педагогики Амурского государственного университета (email: Nko-ra1@yandex.ru)*

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ И ХАРАКТЕРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КОЛЛЕКТИВА КОМПАНИИ

Аннотация. Рассматривается роль организационной культуры как фактора успешного развития и стабильности компании. Изучаются основные подходы к понятию организационной культуры как отечественных, так и зарубежных авторов. Анализируются показатели уровня и характера организационной культуры на примере российской компании.

Ключевые слова и словосочетания: организационная культура, корпоративная культура, управление, интерес организации.

В настоящее время особую актуальность и значимость приобретает проблема исследования организационной культуры. Организационная культура не только индивидуализирует каждую компанию, но и, как правило, является одним из факторов успеха компании в будущем.

В России уделять внимание организационной культуре предприятия стали достаточно недавно. Это объясняется

продолжительным периодом экономической нестабильности, во время которой главными целями организации были выживание и получение прибыли. В то время организационная культура создавалась и формировалась стихийно, с ориентацией на мировоззрение руководителя компании.

В науке многогранность термина «организационная культура» привело к появлению множества определений. Так, американский исследователь, автор учения об организационной культуре Э. Шейн считает, что организационная культура представляет собой совокупность основных убеждений, которые сформированы самостоятельно, усвоены или разработаны определенной группой лиц по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам [1].

Дж. М. Джордж и Г.Р. Джоунс полагают, что организационная культура — это неформальные ценности и нормы, контролируемые, каким образом люди и группы в организации взаимодействуют друг с другом и людьми, не входящими в организацию [2]. Исходя из такой точки зрения, можно предположить, что организационная культура способствует сплоченности членов организации и может привести компанию к успеху.

А.И. Пригожин, сопоставляя понятие организационной культуры с понятием корпоративной культуры, делает вывод о том, что первая входит в широкое понятие второй и поясняет это тем, что умелое определение функции, мотивации, развитие отношений между работниками, вовлечение работников в выработку определенных целей даст возможность развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы работников в своем большинстве ориентированы на цели организации в целом [3].

С.П. Роббинс рассматривал организационную культуру в качестве совокупности таких важнейших факторов, как личная инициатива, риск, направленность действий, согласованность действий, управленческая поддержка, контроль, идентичность, система вознаграждений, конфликтность, модели взаимодействия [4].

Согласно «парадигмальному» подходу А. Константина, культуру организации можно классифицировать, опираясь на предложенные им четыре типа (рис. 1). Положительная оценка работником воспринимаемых характеристик культуры организации свидетельствует о ее привлекательности для него [5].

И.Д. Ладанов характеризует уровень организационной культуры на основании совокупности таких показателей, как работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль [6].

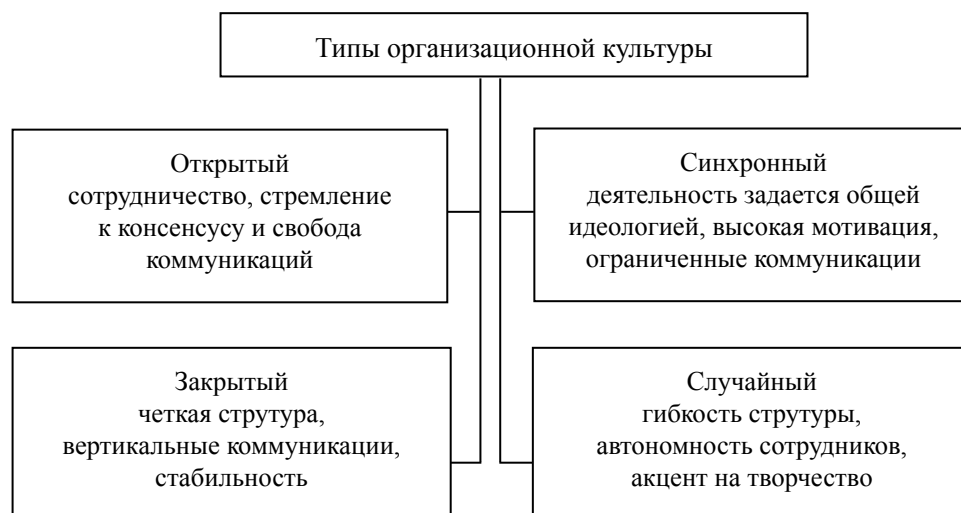


Рис. 1. Основные организационные парадигмы по Л. Константину

Исходя из изложенного, можно утверждать, что организационную культуру надлежит рассматривать как специфичный продукт жизнедеятельности и развития организации, который проявляется в системе принимаемых большинством членов организации ценностей, складывающихся под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации как стихийно, так и благодаря целенаправленным управленческим действиям руководителя организации по привитию работникам единых культурных стереотипов поведения. Именно организационная культура позволяет выделить организацию среди других, поэтому она должна быть объектом современного управления.

Актуальность исследования продиктована необходимостью изучать и учитывать все возможные компоненты (экономические, организационные, психологические), которые влияют на успешное развитие и достижение эффективности производства организаций.

В январе 2021г. на базе ООО «Атик-Азияавто» (далее — компания) было проведено исследование с целью определения уровня и характера организационной культуры коллектива. Для достижения данной цели были поставлены и решены задачи оценки уровня организационной культуры компании, а также выявления и оценки основополагающих принципов, которыми оперирует организация. Выдвинутая гипотеза исследования о том, что сотрудники компании стремятся работать в атмосфере открытой корпоративной культуры, подтвердилась тем, что сотрудники организации осознают значимость для обеспечения организационного порядка присутствия таких элементов, как интенсивное руководство, жесткий регламент и ясное разделение обязанностей.

Выборку составили сотрудники коммерческой организации (официальный дилер автокомпании) в возрасте 22–47 лет (мужчины и женщины) с высшим образованием — 75% и средним профессиональным — 25%. Стаж работы сотрудников в данной организации — от двух месяцев до девяти полных лет.

Для определения уровня организационной культуры использовалась методика И.Д. Ладанова [7]. Результаты тестирования приведены в табл. 1.

Таблица 1

Результаты исследования уровня организационной культуры по секциям

Наименование показателей секций	Количество баллов	Состояние коллектива, уровень
Работа	7,25	Нормальный
Коммуникации	6,99	Нормальный
Управление	6,55	Нормальный
Мотивация и мораль	6,97	Нормальный
Индекс организационной культуры	201	Высокий

Высокий индекс организационной культуры (201 балл) указывает на ее позитивную направленность и свидетельствует о сильном руководителе организации. Приведенные в табл. 1 показатели в баллах по секциям указывают на нормальное состояние организационной культуры в коллективе.

Общая картина уровня организационной культуры представлена на рис. 2.

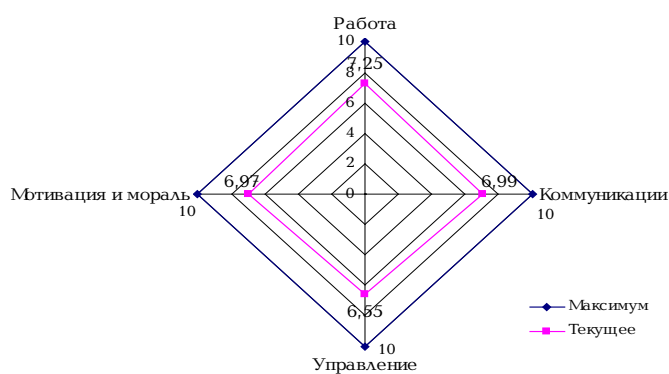


Рис. 2. Показатели в баллах по секциям

Показатели по секциям свидетельствуют о нормальном состоянии в коллективе. Анализ результатов по секции «Работа» оценивается в 7,25 балла из 10 возможных. Согласно методике, результат соответствует «нормальному» уровню. Причиной достижения не самых максимальных результатов может являться специфика работы в дилерском центре — достаточно активная и ответственная. Главный вид деятельности организации — продажа автотранспортных средств. Дополнительные виды деятельности: технический сервис и ремонтные работы; торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями; технический осмотр автотранспортных средств. Сотрудники стремятся к тому, чтобы от клиентов не поступали жалобы, а также к минимуму конфликтных ситуаций, связанных с ремонтом и оказанием гарантийных услуг автомобилей, приобретенных в компании. Работа большинства сотрудников, связанная с общением с людьми, чревата стрессами, поэтому для них создаются благоприятные условия на рабочем месте, существует регламентированная процедура обучения новых сотрудников.

Анализ результатов по секции «Коммуникации» составляет 6,99 балла из 10, что считается нормальным уровнем. Этому способствует ряд факторов: во-первых, практически весь штат персонала представляет собой людей среднего возраста (33 года), а это, как правило, уменьшает дистанцию власти. Во-вторых, работа в дилерском центре имеет командный характер; сотрудники это осознают и стараются не подводить друг друга.

Анализ секции «Управление»: средний балл — 6,55 из 10. Относительно низкий балл соответствует нормальному уровню, но обусловлен иногда возникающими конфликтами на рабочих местах, а также малой вовлеченностью сотрудников в принятие решений. Деятельность дилерских центров планируется, как правило, дистрибьютором в головном офисе (г. Москва), вследствие чего специфика их работы порой не учитывается. К примеру, ситуация на рынке Дальнего Востока, где расположен ряд дилерских центров, может существенно отличаться от Москвы, и от других регионов России.

Анализ секции «Мотивация и мораль»: средний балл 6,97 из 10, что является нормальным результатом. Мотивация персонала представлена материальной и нематериальной составляющей. Зарплата каждого сотрудника складывается из должностного оклада и премии; мотивация включает материальную (заработная плата) и нематериальную часть. Премия зависит от достигнутых результатов, выручки дилерского центра и выполнения конкретных «планов по мотивации на месяц» (например, план по продаже автомобилей в месяц). Оклад — это та часть, которую сотрудник центра гарантированно получает каждый месяц.

Виды нематериальной мотивации включают регулярный мониторинг и составление рейтинга продаж среди менеджеров. В результате лучший менеджер получает доступ к дополнительным опциям в работе, его фото размещается на доске достижений компании.

Проанализируем более детально отдельные пункты, содержащие проблемные моменты в ответах респондентов на каждое из утверждений, и средний балл которых является средним или ниже среднего (6 баллов и ниже).

Пункт 5. «Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности». Суждение набрало средний балл 5,63 балла, что оценивается как «заметное уныние». Суть вопроса заключается в следующем: по большей части работники компании выполняют строго свою функцию и, по-видимому, их это устраивает, у них нет желания попробовать себя в новой должности, если она оплачивается так же, как и ныне занимаемая.

Пункт 9. «В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности» (5,75 балла). Такое количество набранных баллов «вытекает» из результатов пункта 5 — сотрудники компании не желают учиться чему-то новому, следовательно, руководители отделов не видят в настоящих подчиненных новых кандидатов на освободившиеся должности.

Пункт 26. «У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления». Суждение набрало средний балл 5,94 балла («заметное уныние») и обусловлено отдаленностью дилерских центров от головного офиса, вследствие чего дистрибьютор делегирует свои полномочия руководителю центра и руководителям отделов. Получается, что нижние эшелоны управления в компании отсутствуют.

Индекс организационной культуры компании составил 201 балл из 290 возможных и оценивается как «высокий» (табл. 1). Это указывает на положительную направленность организационной культуры в исследуемом коллективе. Балльные показатели по секциям: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль, — свидетельствуют о нормальном состоянии в исследуемом коллективе.

Индивидуальные и коллективные образы организации установлены с помощью «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина. По этой методике можно выявить представление работников об актуальном состоянии компании, а также о том, какой ее мыслят респонденты.

На основании ответов работников исследуемой компании были определены преобладающие типы корпоративной культуры. В табл. 2 представлены средние значения.

Сначала подсчитывались баллы для выявления в организации признаков открытой, закрытой, случайной или синхронной систем как в актуальном состоянии, так и в «желаемой» организации. Ответы работников компании позволили определить преобладающие типы корпоративной культуры. Средние значения приведены в табл. 2.

В целом у сотрудников исследуемой компании сложился образ корпоративной культуры закрытого типа (9,5 балла), однако желаемым является открытый (11,44 балла).

Таблица 2

Средние значения реального и желаемого типов корпоративной культуры

Реальное состояние, тип				«Желаемая» организация, тип			
открытый	закрытый	случайный	синхронный	открытый	закрытый	случайный	синхронный
5,69	9,50	4,13	5,69	11,44	5,38	3,63	4,56

Результаты опроса представлены на рис. 3.

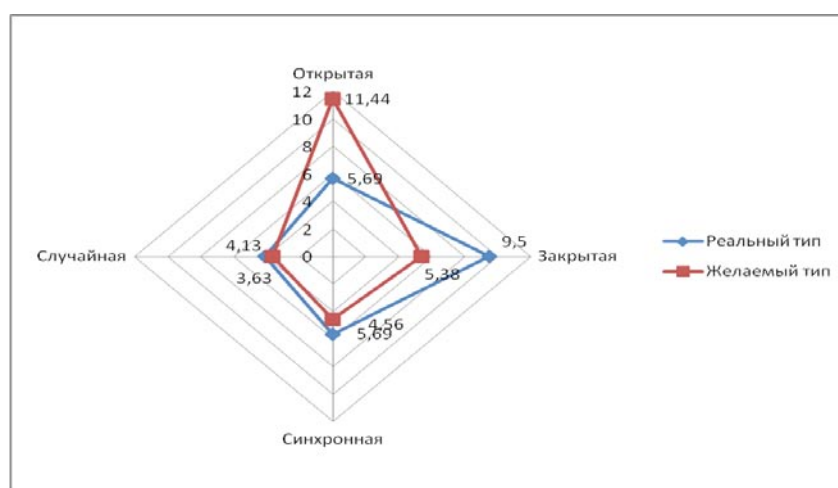


Рис. 3. Показатели типов культуры с распределением по субшкалам

Затем рассматривались субшкалы и проводился их анализ по опроснику. Средние значения по ответам респондентов воспринимаемого настоящего и желаемого типов культуры с распределением по субшкалам представлены в табл. 3.

Шкала «*Стиль лидерства и управления*». Сотрудники полагают, что лидерство в компании основывается на власти и положении, играющих активную и директивную роль. Руководство организации определяет воз-

возможные направления развития, вырабатывает решения и доводит их до нижнего звена. Вместе с тем кумулятивным желанием работников является возможность сотрудничества с руководством, беспрепятственная коммуникация и акцент на взаимность.

Шкала «*Стиль коммуникации*». Тип общения соответствует культуре синхронного типа. Коммуникации неявные, присутствуют внутренние ограничения, информация не воспринимается. При основательных затруднениях ситуация может осложниться отсутствием коммуникаций (каждый сотрудник молча выполняет свои профессиональные обязанности, не общаясь с коллегами). Сотрудникам хочется, чтобы общение было открытым и насыщенным, а информация и данные оценивались и распределялись гласно. Зарождающиеся конфликты в процессе трудовой деятельности, по их мнению, должны решаться сообща в ходе дискуссий.

Таблица 3

Показатели воспринимаемого реального и желаемого типов культуры по субшкалам (Р – реальная; Ж – желаемая)

Типы корпоративной культуры	Открытая		Закрытая		Случайная		Синхронная	
	Р	Ж	Р	Ж	Р	Ж	Р	Ж
Субшкалы								
Стиль лидерства управления	1,1	2,6	1,6	1,2	0,6	1,3	1,3	0,8
Стиль коммуникации	1,1	2,6	1,3	1,3	1,1	0,4	1,4	0,6
Ориентация на изменения	1,4	2,4	1,6	0,8	0,8	0,6	1,3	1,2
Индивидуальные / групповые ориентации	0,7	2,5	2,1	0,8	0,8	0,7	1,5	1,0
Стиль координации системы	0,7	2,6	2,3	0,9	1,2	0,7	0,9	0,8
Шкала рабочей среды	1,3	2,1	2,1	1,8	0,7	0,2	0,9	0,9
Стиль решения проблем и принятия решений	1,6	1,8	2,2	1,7	0,4	0,7	0,8	0,7

Шкала «*Ориентация на изменения*». В целом рабочая обстановка устойчива, предсказуема и неопасна, а будничная работа зависит от активности и направления, заданного руководителем. Но сотрудники желают,

чтобы будничная работа во избежание погрешностей контролировалась, что имеет определенный резон: работа более эффективна и приносит удовольствие сотрудникам в обстановке результативного и разностороннего сотрудничества.

Шкала *«Индивидуальные/групповые ориентации»*. В соответствии с полученными ответами в настоящее время желания и интересы некоторых работников подчиняются интересам организации, а всякая критика принимается отрицательно. Зарождающиеся расхождения во взглядах и столкновения грозят нарушению стабильности и препятствуют работе. Работники компании рассматриваются как взаимозаменяемые части организационной машины. Высказано пожелание, чтобы конфликты с руководством решались гласно, а желания и интересы отдельных сотрудников согласовывались с интересами организации путем договоренностей, что возможно лишь при восприятии сотрудниками руководителями как равноправных и активных партнеров.

Шкала *«Стиль координации системы»*. Компанией управляет сильный руководитель, поэтому будничная работа зависит от постоянства выработанного им курса и его энергичности. При этом в коллективе выявляются лидеры, определяются перспективные направления и пути развития организации. Желаемой трансформацией является такой тип культуры, при котором руководитель выступает в качестве катализатора и инициатора группового сотрудничества и взаимодействия.

Шкала *«Рабочая среда»*. Значимые функции и ответственность зафиксированы руководителем, имеется неизменная рабочая атмосфера. Желаемое направление в трудовом коллективе — гибкое распределение функций и текущих поручений в обстановке созидания, располагающей плодотворному сотрудничеству с руководством.

Шкала *«Стиль решения проблем и принятия решений»*. Несмотря на то что проблемы в организации разрешаются на основе четкого и целенаправленного прогнозирования при соблюдении правил, решения выработываются ответственными лицами и спускаются вниз. Сотрудники же компании желают решения проблем, которое может быть многоплановым, в процессе дискуссий, переговоров и открытого взаимодействия. Сотрудники открыты для продуктивного сотрудничества с начальством.

Таким образом, несмотря на то что у работников исследуемой организации сформировался образ корпоративной культуры, соответствующей закрытому типу, для них характерно стремление работать в атмосфере открытой корпоративной культуры. При этом для обеспечения порядка ими осознается значимость присутствия таких элементов, как сильное руководство, жесткий регламент и ясное и четкое разделение обязанностей.

Высокий показатель индекса организационной культуры исследуемого предприятия тем не менее не исключает наличия препятствий, мешающих ее эффективному развитию [8; 9]. К ним можно отнести следующее:

- недостаточное развитие организационной культуры для формирования командной и результативной работы;
- авторитарное управление, основанное на власти и положении, которое зависит от постоянства курса руководства;
- увеличенный контроль за трудом персонала организации;
- урегулирование конфликтов с администрацией, которые грозят стабильности организации и препятствуют работе;
- формальное общение, зависимое от правил, установленных в организации;
- слабый уровень участия сотрудников и рабочих групп в обсуждении проблемных вопросов и принятии управленческих решений;
- недостаточная степень личной ответственности и самоконтроля.

В рамках профилактической работы была разработана и реализована программа мероприятий, направленных на оптимизацию организационной культуры в исследуемом коллективе сроком на три месяца. Среди основных задач программы — создание атмосферы сплоченности для повышения эффективности деятельности компании; создание оптимальных условий для развития и саморазвития работников компании; формирование единого информационного пространства.

В основной блок программы (50 часов) были включены групповые социально-психологические тренинги (личностного роста, социальных перцепций, интерактивный). Так, тренинг личностного роста позволил участникам раскрыть свой личностный потенциал (возможности), повысить коммуникативную компетентность. В ходе тренинга были запланированы дискуссии с целью интенсивного и продуктивного решения задач, поставленных перед группой. Участники дискуссии учились разностороннему подходу к проблеме, а через сопоставление различных точек зрения — понимать и уважать других и себя. В тренинги были включены также ролевые игры (импровизационные и по сценарию), позволяющие экспериментировать с моделями поведения в предложенных ситуациях, расширять индивидуальный опыт игроков, обучать продуктивным моделям поведения, развивать творческий потенциал участников. Для решения задач тренинга предлагались разные методы: мозговой штурм, решение проблемных задач, упражнения на развитие переключения внимания и сосредоточения на главном.

В ходе реализации данной программы большое внимание уделялось обратной связи (шерингу). Участники учились осознавать и выражать свои чувства и эмоции по поводу поведения своих коллег, самого себя, анализировали и закрепляли приобретенный опыт, ставили цели на будущее.

Таким образом, целенаправленное управление организационной культурой способствует сплоченности членов организации и предопределяет успех функционирования компании на долгое время. Основными показателями уровня организационной культуры станут эффективная работа,

взаимная коммуникация, дальновидное управление и профессиональная мотивация сотрудников организации.

Библиографический список

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2006.
2. Джорс Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение: Основы управления: учебное пособие для студентов вузов / пер. с англ. М., 2003.
3. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М., 2003 (Приложение к журналу «Консультант». 2003. № 9).
4. Роббинс Стивен П. Основы организационного поведения / пер. с англ. О.Л. Пелявского. 8-е изд. М., 2006.
5. Липатов С.А. Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина // Журнал практического психолога. 2005. № 2. С. 186–198.
6. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М., 1997.
7. Несмеянова Р.К., Липатов С.А. Взаимосвязь индивидуальных характеристик и субъективного представления о корпоративной культуре работников коммерческих организаций // Вестник СПбГУ. Сер. 16: Психология. Педагогика. 2018. № 2.
8. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы // Управление персоналом. 2009. № 10.
9. Безлепкин М. Влияние организационной культуры на инновационную активность персонала. М., 2016.