

ОБЩИЙ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

М. А. Макаренко

ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья* посвящена способам и результатам исследования организационной культуры. В работе представлена оригинальная методика исследования организационной культуры, базирующаяся на методе OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument). Проанализированы данные, полученные в результате использования предлагаемой методики. Автором рассматриваются типичные черты культуры Санкт-петербургских предприятий.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из важнейших аспектов управления организаций является формирование и (или) поддержание определенного типа организационной культуры.¹ Понимание важности организационной культуры и особый интерес к ней появились у западных исследователей в начале 80-х гг. XX в., после проведения в США крупного исследования, имевшего целью выявление решающих факторов успеха лучших компаний и фирм. В ходе исследования было выявлено, что «по существу, трудно назвать хотя бы одну процветаю-

* Поддержка данного проекта была осуществлена АНО ИНО-Центр в рамках программы «Межрегиональные исследования в общественных науках» совместно с Министерством образования Российской Федерации, Институтом перспективных российских исследований им. Кеннана (США) при участии Корпорации Карнеги в Нью-Йорке (США), Фондом Джона Д. и Кэтрин Т. МакАртуров (США). Точка зрения, отраженная в данной статье, может не совпадать с точкой зрения перечисленных выше благотворительных организаций.

¹ Организационная культура представляет собой единый образ организации, совокупность ее целей, ценностей, правил поведения и нравственных принципов работников, подходов к делу и общих представлений.

© М. А. Макаренко, 2004

щую компанию, которая... не обладала бы вполне различимой, без труда связываемой именно с ней, организационной культурой» [Камерон, Куинн, 2001, с. 29]. С тех пор исследования организационной культуры — масштабные или локальные — регулярно осуществляются в США и странах Западной Европы и служат действенным инструментом развития как управленческой науки, так и практики менеджмента.

Характеристики организационной культуры, принципы ее формирования и изменения вызывают интерес и в современной России. Но российские менеджеры пока что уделяют организационной культуре недостаточное внимание. Для этого существуют свои причины, не последней из которых является то, что практически невозможно найти монографию российских авторов, специально посвященную оценке и формированию организационной культуры. Естественно, отсутствие практических рекомендаций и применимого на практике инструментария порождает скептическое отношение менеджеров к самой проблеме сознательного формирования организационной культуры.

Очевидно, что изменение сложившейся ситуации невозможно без создания эффективного инструментария, позволяющего оценить реальную организационную культуру российских предприятий. Данный инструментарий в дальнейшем мог бы послужить основой масштабных эмпирических исследований и создания представления о типичной организационной культуре, ее роли в процессе функционирования предприятия и о классификации организационных культур российских предприятий. Для создания подобного инструментария требуется решить следующие задачи:

- ♦ осуществить критический анализ основных существующих (западных) методик оценки организационной культуры;
- ♦ сделать выбор одной из наиболее эффективных методик и адаптировать ее к современным российским условиям;
- ♦ провести пробное эмпирическое исследование (25–30 предприятий различных видов) с целью проверки используемого инструментария и его корректировки;
- ♦ произвести анализ полученных результатов.

В качестве методологической основы исследования необходимо использовать системный подход к организации.

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕТОДИК ОЦЕНКИ И ИЗМЕРЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. МЕТОДИКА ОСАИ

Для выбора конкретной методики проведения исследования необходимо провести критический анализ существующих подходов к измерению организационной культуры, которые мы, вслед за Я. Митроффом [Mitroff, 1986], разделяем на три следующих типа.

1. *Холистические методы*, предполагающие использование наблюдения (чаще всего включенного) за организацией с целью выявления характеристик ее культуры. Такой метод исследования назван Э. Джейксом [Jaques, 1971] «исследованием действием».

К достоинствам данной методики можно отнести:

- возможность для исследователя «погрузиться» в атмосферу организации, изучить ее изнутри;
- возможность самому участвовать в осуществляемых организацией или группой мероприятиях и активно воздействовать на их ход;
- возможность изучить такие, часто не имеющие никакого документального оформления элементы организационной культуры, как бытующие внутрифирменные байки, анекдоты, прозвища и т. п.

В то же время холистические методы имеют ряд серьезных недостатков, к которым, в частности, могут быть отнесены следующие:

- члены исследуемой организации, как правило, знают или догадываются, что за ними ведется наблюдение, это может значительно изменить их традиционное привычное поведение, а следовательно, и исказить полученные результаты;
- исследователю, включенному в повседневную деятельность организации, активно участвующему в ее мероприятиях, трудно сохранить полную объективность, что также может сказаться на результатах исследования;
- как правило, за внешними выражениями тех или иных организационных явлений, которые могут быть легко определены с помощью наблюдения, скрываются глубинные характеристики организационной культуры, которые данным методом без искажений обнаружить практически невозможно;
- для исследования совокупности фирм и выявления типичных черт культуры данный метод практически неприемлем, так как результаты, полученные с помощью наблюдения, трудно сравнивать.

Говоря о возможности применения данной методики в России, нельзя не упомянуть и то, что использование этого метода достаточно дорого, поскольку требует от исследователя высокой квалификации и должно проводиться значительное время.

В целом применение холистических методов для оценки организационной культуры, на наш взгляд, недостаточно эффективно, в связи с чем эти методы могут быть применены лишь как вспомогательные, для уточнения отдельных характеристик или более детального исследования культуры конкретной организации.

2. *Метафорические методы*, основанные на изучении кодекса фирмы, отчетности и других документально оформленных элементов организационной культуры. В качестве примера применения данной методики можно указать исследование, осуществленное Г. К. Копейкиным [Копейкин, 2003] и посвященное выявлению соответствия декларируемой культуры реальной культуре организации. Применение данной методики выглядит весьма привлекательно, так как очевидно, что документальная основа является наиболее доступной частью организационной культуры и может быть легко оценена. Тем не менее эта методика достаточно редко используется как основная, что объясняется несколькими причинами:

- если с помощью метафорических методов легко выявить декларируемую, формальную культуру, то выявление реальной культуры организации выглядит весьма проблематично;
- полученные результаты трудно сравнивать;
- для осуществления анализа данным методом необходимо наличие достаточно разработанной базы: четко оформленной миссии организации, задокументированных моральных принципов и ценностей (например, кодекса фирмы или правил поведения для персонала), документированной отчетности о нарушениях указанных принципов и пр. Например, в качестве объекта изучения в указанном выше исследовании применяются учредительные документы (устав, учредительный договор), должностные инструкции, трудовые контракты и рекламная продукция фирмы. Однако в реальном российском менеджменте эти документы, как правило, создаются по некому заданному клише, они, если можно так выразиться, мало индивидуализированы и, следовательно, недостаточно информативны. Большой интерес представляют создаваемые правила поведения для сотрудников фирмы. Но наличие таких правил встречается пока достаточно редко и охватывает не слишком широкий слой российских предприятий (в основном совместные предприятия, банки и консалтинговые фирмы).

Очевидно, что при проведении оценки организационной культуры метафизические методы могут использоваться главным образом как вспомогательные, а не основные.

3. *Количественные методы*, предполагающие проведение опросов и собеседований для оценки культуры. Абсолютное большинство исследований, посвященных оценке организационной культуры, основывается на этих методах.

Действительно, у количественных методов имеется ряд преимуществ:

- они обеспечивают сравнимость результатов при изучении ряда фирм;
- они дают более точные и наглядные результаты;
- они обеспечивают возможность выявления не только поверхностного, но и глубинных слоев организационной культуры, причем позволяют оценить и внутренние мотивы или побуждения работников организации, так как в качестве основы используются опросы сотрудников;
- полученные результаты значительно объективнее, поскольку влияние субъективных установок и личности исследователя существенно ниже.

Конечно, и у этих методов есть свои противники. Их основная аргументация состоит в том, что данная методика позволяет выявить лишь осознанные респондентами характеристики организационной культуры, в то время как глубинные культурные ценности могут быть оценены и дифференцированы только с помощью долговременного качественного анализа таких проявлений организационной культуры, как бытующие мифы, рассказы и т. д. Однако очевидно, что для решения таких задач, как сравнение организационных культур различных фирм, формирование представления о типичной культуре и, в частности, моделирования организационной культуры при осуществлении организационного проектирования, использование количественных методов является единственно возможным.

Выбрав тип используемой методики, исследователь сталкивается с новой трудностью: отбором конкретного метода осуществления исследования. Особенно сложно осуществить выбор конкретного метода количественной методики, так как множество авторов предлагают свои. У исследователя появляется искушение либо создать новую собственную методику, либо использовать одну из существующих без серьезных изменений и специальной процедуры адаптации. Это своего рода Сцилла и Харибда, подстерегающие того, кто планирует осуществить оценку организационной культуры и создать базу для проведения достаточно масштабного исследования.

Очевидно, что разрабатывать собственную методику следует только тогда, когда ни одна из существующих не может удовлетворить основных требований исследователя. Исследование организационной культуры на основе системного подхода и реалии современного российского менеджмента выдвигают следующие требования к используемому методу. Он должен:

- 1) не противоречить пониманию организации как сложной системы;
- 2) позволять оценить организационную культуру достаточно полно и в ее различных проявлениях;

- 3) быть применим для различных организаций без дополнительного изменения инструментария;
- 4) использовать инструментарий, понятный для менеджеров с различным уровнем предварительных знаний и подготовки;
- 5) быть надежен, а его валидность должна быть подтверждена проведенными исследованиями;
- 6) быть относительно простым для математической обработки.

На данный момент не существует общепризнанного способа измерения существующей организационной культуры, но наиболее соответствующим приведенным требованиям, на наш взгляд, является метод *OCAI* (Organizational Culture's Analyze Instrument), разработанный К. Камероном и Р. Куинном (K. Cameron, R. Quinn). Наличие у данного метода ряда преимуществ доказывает специально проведенное исследование, о котором речь пойдет ниже.

Метод *OCAI* подробно рассмотрен в книге авторов, переведенной на русский язык [Камерон, Куинн, 2001]. Здесь укажем лишь, что эта методика базируется на классификации организационной культуры по значениям шкал «стабильность — гибкость» и «внутренняя ориентация — внешняя ориентация».

Авторами выделяются четыре типа культур: бюрократическая² (в дальнейшем называемая оделинистская³), рыночная (триумфистская),⁴ адхократическая (новелтистская)⁵ и клановая (дивотидлистская)⁶. Инструментарий,

² Эта организационная культура характеризуется формализованным и структурированным видом. Долгосрочные цели организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ключевыми ценностями такой организации являются четкое распределение полномочий, стандартизация процедур, разработанный механизм учета и контроля.

³ Использование терминологии, несколько отличной от классической, имеет ряд существенных, по мнению автора, причин, рассматривать которые в данной статье не представляется возможным из-за ограниченности ее объема.

⁴ Рыночная культура характеризуется ориентацией на результат. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Долгосрочные цели концентрируются вокруг конкурентной борьбы. Успех определяется в размерах рыночной доли и прибыли.

⁵ Адхократическую культуру отличают динамизм и новаторство. Связующей сущностью организации являются готовность к экспериментированию и новаторству, творческий характер труда. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и обретение новых ресурсов.

⁶ Клановая культура характеризуется как культура, ориентированная на доверие и преданность. Организация напоминает большую семью. Она ориентирована на долгосрочную выгоду от совершенствования межличностных отношений и придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

используемый в методе ОСАІ, предполагает выявление характеристик организационной культуры фирмы по шести ключевым направлениям: важнейшие характеристики, общий стиль лидерства в организации, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели и критерий успеха. К преимуществам данного метода можно, в частности, отнести то, что он позволяет выявить не только тип культуры, но и ее силу.

Оценка ОСАІ может быть представлена как математически, так и в виде графика. Этот график являет собой профиль организационной культуры и является весьма информативным. Метод очень прост и может быть легко применен для исследования организационной культуры российских фирм.

Означают ли указанные преимущества, что мы можем использовать этот инструментарий без существенных изменений и адаптации? Очевидно, нет. Выбранная методика должна быть модифицирована и адаптирована к реалиям современного российского менеджмента. Использование методики без адаптации резко снизит точность и валидность исследования.

НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ И МОДИФИКАЦИИ МЕТОДИКИ ОСАІ

Изменение и уточнение используемой терминологии. Одним из преимуществ методики ОСАІ является то, она оперирует определенными описаниями некоего архетипа культуры. Предлагаемые варианты ответов, по сути, являются подсказками, позволяющими менеджеру определить тип культуры организации, даже если сам он имеет достаточно смутное представление о культуре своей организации и не может четко сформулировать систему имеющихся ценностей. Но указанное преимущество может быть достигнуто только тогда, когда используемая в инструментарии терминология, с одной стороны, точна, не допускает двоякого понимания и двойственного толкования, а с другой стороны, точно отражает тот или иной тип организационной культуры, реальные различия в характеристиках фирмы.

Инструментарий, применяемый в методике ОСАІ, не полностью соответствует данным требованиям. Как показало приведенное исследование, применяя неадаптированную методику ОСАІ, исследователи выявили следующие проблемы, связанные с терминологией инструментария:

- ◆ непонятность некоторых формулировок, например «плавное ведение дел в русле рентабельности», «обязательность организации находится на высоком уровне» и т. п.;
- ◆ недоумение, возникающее по поводу применения к организации таких характеристик, как «люди готовы жертвовать собой и идти на риск»;

- ♦ использование в одной альтернативе черт организации, не вполне соответствующих друг другу, например: «Организация уникальна. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего», по мнению менеджеров, участвовавших в исследовании, то, что люди организации выглядят тесно спаянными друг с другом, вовсе не является показателем уникальности организации.

Хотелось бы подчеркнуть, что речь идет вовсе не о стилистических неточностях, которые могут быть легко устранены более качественным переводом. Язык как система отражает особенности макрокультурной среды существования организации, особенности черт национальной культуры. Именно поэтому использование терминологии без необходимого уточнения и изменения невозможно или, по меньшей мере, неэффективно. Этот факт также могут подтвердить исследователи, занимающиеся PR-технологиями и рекламой. В истории маркетинга достаточно примеров, когда эффективный рекламный слоган или образ, успешно используемый на рынке какой-либо страны, будучи без адаптации перенесен на рынок другой страны, породил обратный желаемому эффект.

Изменение структуры инструментария. Для того чтобы используемый инструментарий позволил более точно осуществить оценку организационной культуры, необходимо соотнести представленные в инструментарии варианты ответов со шкалами измерения основных признаков, заложенных в основу классификации культуры. Авторами методики используются две шкалы, а, на наш взгляд, более эффективно использовать три шкалы: «ориентация на внешнюю среду — ориентация на внутреннюю среду», «стабильность — гибкость» и «коллективизм — индивидуализм». Обозначим каждую из шкал с помощью букв латинского алфавита (буквы выбраны не случайно, но подробно останавливаться на принципах их выбора, очевидно, не стоит).

1. Обозначим ориентацию на внешнюю среду буквой *A*, а ориентацию на внутреннюю среду — буквой *I*.
2. Обозначим проявление стабильности буквой *S*, а проявление гибкости — буквой *F*.
3. Обозначим проявление коллективизма буквой *C*, а проявление ориентации на отдельную личность — буквой *P*.

Указанное выше сопоставление оказалось весьма информативным. Так, дивотидлистский (клановый) тип культуры описывается следующим соотношением — *C, I, C, I, I, I*. Новелтистский (адхократический) тип культуры — *F, F, F, A, F, A*. Триумфистский (рыночный) тип культуры — *P, P, A, A, A, A*. Наконец, оделинистская (бюрократическая) культура описывается соотношением — *S, S, S, I, S, I*.

Проведенное сопоставление позволяет сделать несколько важных выводов.

- ◆ Оно подтверждает важность введенной нами выше шкалы «коллективизм — индивидуализм».
- ◆ Оно позволяет подчеркнуть, что, во-первых, для определения оделинистской или новелтистской культуры значение шкалы «коллективизм — индивидуализм» не является существенным, а, во-вторых, для определения триумфистской и дивотидлистской культур также несущественно значение шкалы «гибкость — стабильность». Последний тезис противоречит мнению авторов методики, взятой нами за основу. Причина данного противоречия заключается, на наш взгляд, в том, что авторами метода ОСАІ игнорировалось влияние шкалы «коллективизм — индивидуализм», и, очевидно, значения по этим шкалам достаточно искусственно «подгонялись» под шкалу «гибкость — стабильность». В этом может убедиться каждый, кто внимательно прочтет предложенные авторами альтернативы.

Произведенный анализ требует модификации приведенной методики еще по одному направлению.

Изменение математической обработки полученных результатов. Необходимо также изменить принцип обработки полученных результатов, но при этом сохранить основное преимущество принятой за основу методики — значительную простоту математической обработки результатов исследования.

На наш взгляд, значительно более точным и информативным является оценка организационной культуры не по средним значениям альтернатив, а по средним значениям шкал. Особенно это важно, поскольку в некоторых оцениваемых блоках (например, блок «Связующая сущность организации» или блок «Критерий успеха») приводимые альтернативы вовсе не являются взаимоисключающими. Кроме того, проявление крайних степеней той или иной культуры, как правило, является редкостью.

Изменение принципа математической обработки результатов потребует, очевидно, и изменения их графического отображения. Вместо двух осей необходимо будет использовать три, и их значение и будет определять тип организационной культуры.

Конечно, предлагаемая методика существенно отличается от «классического» варианта методики ОСАІ, тем не менее результаты, полученные и тем, и другим путем, сопоставимы, что может послужить базой интереснейшего исследования, нацеленного на выявление типичной организационной культуры и ее особенностей. Но прежде чем приступить к созданию представления о типичной организационной культуре, необходимо провести исследование организационной культуры отдельных предприятий, которое также является апробацией предлагаемой методики.

ИЗУЧЕНИЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ПОМОЩЬЮ АДАПТИРОВАННОЙ И МОДИФИЦИРОВАННОЙ МЕТОДИКИ OSAI

Выбранная методика должна быть апробирована. Количественные методики предполагают сбор данных с помощью опроса, поэтому для апробации используемых методов необходимо осуществить выборочный опрос менеджеров высшего, среднего и низшего звена ряда предприятий, а также рядовых сотрудников.

Наиболее эффективным видом выборочного опроса является опрос с помощью квотной выборки. Проведение подобного опроса должно позволить не только эффективно апробировать используемый инструментарий, но и получить репрезентативные данные, имеющие самостоятельное значение. Результаты опроса могут способствовать созданию первичного представления:

- ♦ об общих характеристиках организационной культуры и ее наиболее распространенных типах;
- ♦ о возможности формирования представления о типичной организационной культуре российского предприятия в целом и его конкретных видов;
- ♦ о степени осознанности менеджерами значения организационной культуры и характеристик организационной культуры своего предприятия;
- ♦ о наличии взаимосвязи между организационной культурой и успешной деятельностью предприятия.

Полученные результаты, на наш взгляд, представляют существенный интерес для широкого круга исследователей, занимающихся вопросами менеджмента и организации деятельности предприятия, проблемами развития и трансформации российской культуры, а также вопросами организационного поведения и управления кадрами. Несомненно, полученные результаты будут представлять интерес и для руководителей предприятий.

Хотелось бы подчеркнуть, что по-настоящему эффективным рычагом развития науки и практики менеджмента может явиться масштабное эмпирическое исследование организационной культуры российских предприятий, которое может быть осуществлено только коллективными усилиями исследователей, представляющих различные регионы России. Поэтому активный обмен мнениями и результативный диалог представителей различных регионов и научных школ по вопросам принципов и методов оценки организационной культуры являются актуальными задачами современного этапа развития российской управленческой науки.

Характеристика проведенного исследования. Летом-осенью 2003 г. в г. Санкт-Петербурге был проведен опрос менеджеров и сотрудников 28 предприятий и организаций, выбранных по принципу квотной выборки.

Критериями осуществления выборки были размер предприятия и вид деятельности. Распределение данных квотной выборки представлено в табл. 1. Сами предприятия выбирались случайно.

Интересны также следующие сведения о выбранных предприятиях:

- ♦ из отобранных предприятий четыре (13,8%) — это предприятия с долей иностранного капитала, в том числе одно является дочерней компанией иностранной ТНК;
- ♦ из отобранных предприятий четыре (13,8%) — это предприятия с долей государственных средств (долей государственных предприятий), в том числе одно — унитарное государственное предприятие.

Эти данные также могут быть использованы при оценке результатов исследования.

Необходимо подчеркнуть, что основой для осуществления квотной выборки являлась статистика предприятий и организаций г. Санкт-Петербурга, что отразилось на спектре выбранных видов деятельности. Так, оказалось невозможным оценить организационную культуру сырьедобывающих или сельскохозяйственных предприятий. В то же время высокая доля образовательных и научных организаций, а также учреждений культуры в структуре г. Санкт-Петербурга потребовала отражения в структуре выбранных предприятий. Следует также оговорить, что исследование государственных управленческих структур (муниципалитетов, администрации и других подобных организаций) сознательно не осуществлялось, так как выходит за область проводимого исследования.

Таблица 1

Данные квотной выборки

Вид предприятий и организаций	Крупные	Средние	Малые	Итого
Производственные	2	3	4	9
Торговые	1	2	4	7
Финансовые	—	1	—	1
Образовательные	—	1	—	1
Научные	—	1	—	1
Строительные	1	1	1	3
Культурные	1	—	—	1
Сфера услуг	—	1	1	2
Транспортные	—	1	1	2
Прочее	—	—	1	1
Итого	5	11	12	28

Исследование преследовало следующие цели:

- 1) оценку «классического» варианта методики ОСАИ, выявление ее недостатков и направлений совершенствования;
- 2) апробирование предлагаемой методики оценки организационной культуры;
- 3) формирование первичного представления о характеристиках организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий;
- 4) создание основы для формирования представления о типичной организационной культуре.

Респондентами были руководители и сотрудники Санкт-Петербургских предприятий и организаций. Структура респондентов представлена в табл. 2.

Исследование осуществлялось в два этапа, каждый из которых имел свои различные задачи.

На первом этапе в качестве инструментария исследования использовалась классическая методика ОСАИ. На этом этапе было необходимо определить положительные и отрицательные стороны указанной методики и направления ее совершенствования.

Таблица 2

Структура респондентов исследования

Вид респондентов	Доля в общей совокупности респондентов, %
Менеджеры высшего звена	19
Менеджеры среднего звена	37
Менеджеры низшего звена	19
Рядовые сотрудники	25

В качестве положительных сторон методики респонденты выделили:

- ♦ простоту использования;
- ♦ простоту математической обработки результатов исследования;
- ♦ наглядность графического представления результатов исследования.

Очевидно, что указанные положительные характеристики методики и являлись причиной того, что она была принята нами за основу при формировании своего инструментария исследования.

В то же время респондентами при применении метода ОСАИ были выявлены его значительные недостатки, в частности касающиеся используемых авторами терминов и формулировок. Эти недостатки рассмотрены нами выше и учтены при адаптации указанной методики.

На втором этапе исследования была апробирована вновь созданная методика, которая хотя и базируется на методе ОСАИ, но представляет со-

бой совершенно новый его вариант. Задачей этого этапа было не только оценить качество предлагаемого инструментария, но и получить сведения о характеристиках, во-первых, имеющейся организационной культуры предприятий, а во-вторых, предпочтительной, желаемой организационной культуры. Необходимо подчеркнуть, что объектами изучения на втором этапе являлись те же предприятия (организации), которые изучались на первом этапе.

Данные, полученные в результате осуществления второго этапа исследования, имеют высокую научную ценность и позволяют как подтвердить, так и опровергнуть целый ряд гипотез, которые отражают установившиеся представления об организационной культуре российских предприятий.

Итоги изучения организационной культуры Санкт-петербургских предприятий позволяют также сформировать предположение о возможности создания представления о типичной культуре предприятий России или как минимум Северо-Западного региона. Наконец, они могут служить основой для проведения масштабного исследования организационной культуры предприятий всех регионов России.

Осуществление исследования в два этапа, на первом из которых применен один вариант методики исследования, а на втором — другой вариант, позволяет также сделать выводы о сопоставимости полученных итогов и, следовательно, возможности соотнести результаты изучения организационной культуры фирм, выполненного в других странах (например, США), и результаты проведенного исследования.

Характеристика полученных результатов и сделанные на их основе выводы будут подробно рассмотрены нами ниже.

Характеристика полученных результатов и сделанные на их основе выводы. Рассмотрим результаты проведенного исследования по трем направлениям:

- 1) характеристика существующей организационной культуры Санкт-петербургских предприятий;
- 2) характеристика желаемой (целевой) организационной культуры Санкт-петербургских предприятий;
- 3) характеристика степени соответствия существующей и желаемой культур.

Характеристика существующей организационной культуры Санкт-петербургских предприятий. На основе изучения результатов проведенного исследования можно отметить следующее.

1. Далеко не всегда можно однозначно определить тип организационной культуры предприятия. Практически отсутствуют типы организационной культуры, представленные в чистом виде. Лишь у 34,5% предприятий существует ярко выраженный доминирующий

тип организационной культуры. В остальных случаях доминирование какого-либо типа культуры не имеет однозначного характера. У 27,5% исследованных предприятий два (иногда три) типа культуры представлены практически одинаково. Это позволяет сделать вывод о недостаточной силе организационной культуры. На многих предприятиях организационная культура характеризуется слабостью, она недостаточно четко сформулирована и существует в неявном виде. Причиной такого положения вещей может быть не только переходный тип российской формы хозяйствования, но и недостаточное внимание к проблемам организационной культуры со стороны руководства предприятия. Последнее подтверждает тот факт, что большинство участвовавших в опросе менеджеров, по их признанию, впервые задумались о типе культуры своего предприятия и его системе ценностей только в ходе проведения исследования.

2. Одним из общепринятых представлений об организационной культуре российских предприятий является признание высокого влияния ценностей оделинистской культуры. Напомним, что основными характеристиками данной культуры являются стремление к поддержанию стабильности и порядка, большая роль формализованных правил, ориентация на снижение издержек и обеспечение плавного хода производственного процесса. Поскольку данный тип культуры являлся доминирующим в советский период, большинство российских исследователей склонны считать этот тип широко представленным и в настоящее время. Проведенное исследование подтвердило данную гипотезу лишь частично. Оделинистский тип культуры оказывает существенное влияние на культуру почти 50% исследованных предприятий, но является доминирующим лишь у 13,8% предприятий. Интересным и неожиданным результатом исследования является то, что во всех организациях с высоким влиянием государства, включая государственное унитарное предприятие, данный тип не является выраженным и только в одном случае является преобладающим. В целом по степени распространения и силе влияния в настоящее время оделинистский тип находится только на втором месте. У 27,6% исследованных предприятий его влияние весьма несущественно, однако следует отметить, что большинство их относится к малым.
3. Важным результатом проведенного исследования является тот факт, что главенствующую позицию в организационной культуре Санкт-петербургских предприятий занимает триумфистская культура. Она оказывает существенное влияние на культуру более 52% исследованных предприятий и является доминирующим типом для

37,9% предприятий. Основными ценностями данной культуры являются ориентация на победу в жесткой конкурентной борьбе, постоянное соперничество как с внешними субъектами, так и между сотрудниками предприятия, отсутствие приоритета моральных норм. Несущественно влияние данного типа культуры лишь у 20,7% исследованных предприятий, причем, как правило, действующих в относительно неагрессивной конкурентной среде. На наш взгляд, высокое влияние триумфистской культуры объясняется реалиями современного российского рынка, достаточно жесткой и агрессивной внешней средой.

4. Одной из характеристик глубинного культурного слоя России многие исследователи считают высокую степень коллективизма. Отсюда следует предположить, что значительное влияние на организационную культуру российских предприятий оказывает дивотидлистская культура, базирующаяся на приоритете групповых ценностей над личными, взаимном доверии и поддержке, тесной внутренней сплоченности. В некоторых научных материалах о высоком влиянии таких ценностей говорится как о непреложном факте. Но результаты проведенного исследования полностью отвергают данную гипотезу. Лишь у трех из исследованных предприятий можно отметить высокое влияние данного типа культуры, следует отметить то, что эти предприятия объединяет, во-первых, отношение к производственной сфере, а во-вторых, значительное влияние государства. И лишь в двух случаях эта культура является доминирующей. В то же время дивотидлистская культура практически не оказывает влияния на организационную культуру 45% исследованных фирм. Полученные результаты могут быть объяснены, во-первых, реалиями современного рынка, требующими жесткости и агрессивности, которые не свойственны дивотидлистскому типу культуры, а во-вторых, неверными изначальными установками исследователей, преувеличивающими влияние коллективизма и других ценностей дивотидлистской культуры в современной России.
5. Необходимо отметить и то, что самое низкое влияние на культуру исследованных Санкт-Петербургских предприятий оказывает новелтистский тип организационной культуры. Основными ценностями данного типа являются стремление к постоянному обновлению и осуществлению инноваций для завоевания передовых позиций, готовность пойти на риск. Нет ни одного предприятия, в котором данный тип являлся бы доминирующим или хотя бы оказывал значительное влияние. Причем он не доминирует ни в научной, ни в образовательной организациях.

Характеристика желаемой (целевой) организационной культуры санкт-петербургских предприятий. Здесь можно обратить внимание на следующее.

1. 31% исследованных организаций предпочли бы существенно усилить влияние триумфистской культуры; 34,5% желали бы иметь этот тип культуры как доминирующий. Это еще раз подчеркивает силу влияния данного типа культуры в настоящее время.
2. Существенное усиление дивотидлистской культуры желали бы осуществить 31% исследованных организаций; 20,7% предпочли бы, чтобы данный тип культуры стал доминирующим.
3. 20,7% организаций желали бы существенно усилить влияние новелтистской культуры, но только одна организация готова сделать этот тип культуры доминирующим. Интерес представляет тот факт, что речь идет не о научно-исследовательской или образовательной организации, а об организации оптовой торговли. Можно также отметить, что усиление данного типа культуры в основном желали бы осуществить торговые организации.
4. Наконец, 13,8% исследованных фирм стремятся усилить влияние оделинистской культуры. Это отчасти противоречит достаточно распространенному мнению, что ценности оделинистской культуры в настоящее время являются некими «пережитками прошлого» и полностью противоречат современным тенденциям. Очевидно, ценности этого типа культуры могут способствовать росту эффективности предприятия и в современной обстановке.

Однако данные о желаемом типе организационной культуры становятся по-настоящему информативными только при сопоставлении желаемой и реальной культуры фирмы.

Характеристика степени соответствия существующей и желаемой культур. Сопоставление профилей существующей и желаемой организационных культур исследованных предприятий позволило выявить следующее.

1. 44,8% исследованных организаций желали бы значительно изменить существующую организационную культуру, и большинство из них — переменить доминирующую культуру. Причем можно выявить интересную взаимосвязь: организационную культуру желают существенно трансформировать именно в тех организациях, где она имеет выраженный характер, в то время как ответы респондентов, работающих на предприятиях, организационная культура которых носит достаточно аморфный характер, не позволяют говорить о предполагаемых значительных изменениях характеристик культуры фирмы. На наш взгляд, эта взаимосвязь не случайна. Руководители и работники фирм, имеющих четкую доминирующую культуру, явно выраженную систему ценностей, легко могут опре-

делить, что в этой системе их не устраивает и какие перемены необходимо осуществить. Работники же организаций, культура которых носит неявный, размытый характер (что обычно соответствует положению, когда в одних случаях поощряется один тип поведения, а в других — иной), затрудняются и в определении необходимых изменений существующего положения вещей. Как правило, в организациях, не имеющих ярко выраженного доминирующего типа культуры, желали бы осуществить некоторое увеличение влияния характеристик триумфистской культуры.

2. Значительное увеличение влияния дивотидлистской культуры, как правило, желают осуществить в тех организациях, где в настоящее время явно доминирует триумфистская культура (это подтверждается в 75% случаев). Причины такого положения вещей, по нашему мнению, состоят в том, что триумфистская культура создает жесткую конкурентную среду для каждого сотрудника организации, в этой достаточно враждебной среде работник чувствует себя неуютно. Как прокомментировал полученные результаты один из респондентов, «нередко за стремлением к победе в нашей организации забывают о людях, о гуманном развитии, развитии человеческих ресурсов». Особенно проявляют недовольство триумфистским типом культуры рядовые работники организации и менеджеры низшего звена. В целом 66,7% организаций со значительным влиянием триумфистской культуры желали бы снизить ее воздействие на культуру организации. Нельзя не отметить и тот факт, что в организациях со значительным влиянием дивотидлистской культуры (хотя таких немного) не желают уменьшения степени влияния своего типа культуры.
3. 50% фирм, испытывающих значительное воздействие со стороны оделинистской культуры, желали бы снизить ее влияние. В то же время только четверть организаций, где оделинистская культура является доминирующей, желали бы иметь основным иной тип культуры, что значительно меньше, чем аналогичные показатели для организаций с триумфистской культурой.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сделать следующие первичные выводы.

1. Организационная культура Санкт-петербургских предприятий в целом отличается достаточной слабостью и размытостью. Более половины исследованных предприятий не имеют явно доминирующего типа культуры.
2. Многие организации желали бы изменить свой доминирующий тип культуры. Причем значительно трансформировать профиль

имеющейся культуры желают в основном организации, имеющие достаточно сложившуюся культуру.

3. Наибольшее распространение и влияние в настоящее время имеет триумфистский (рыночный) тип культуры. В качестве доминирующего его имеют большинство коммерческих фирм. В то же время многие работники исследованных организаций воспринимают данную культуру негативно. Значительное число фирм, имеющих выраженную триумфистскую культуру, желало бы снизить ее влияние, но отказаться от триумфистской культуры как доминирующей готовы менее 50% таких предприятий. Одновременно большое количество предприятий (31%), особенно не имеющих четко сформированную культуру, стремится увеличить влияние триумфистской культуры.
4. Второе место по степени влияния занимает оделинистская (бюрократическая) культура. Ее воздействие на коммерческие организации значительно выше, а на государственные предприятия значительно ниже, чем можно было ожидать. Многие фирмы, испытывающие значительное воздействие со стороны оделинистской культуры, желали бы снизить ее влияние, но в то же время 13,8% желали бы это влияние увеличить. В целом по результатам исследования можно сказать, что утверждения о полной неэффективности оделинистской культуры в условиях рыночной экономики и о ее преимущественном влиянии на современные российские предприятия одинаково неверны.
5. Нельзя не отметить, что влияние дивотидлистской (клановой) культуры в современных российских условиях оказалось достаточно небольшим и значительно меньшим, чем ожидалось. Она превалирует только на непроизводственных государственных предприятиях, но следует отметить, что эти организации не желают существенного изменения существующей культуры. Число предприятий, желающих существенно увеличить влияние данного типа культуры, также относительно невелико (31%). Необходимо отметить и тот факт, что почти все эти организации относятся к организациям с выраженной триумфистской культурой.
6. Рассматривая новелтистскую культуру, необходимо отметить, что в целом ценности данного типа культуры пока не являются актуальными для российских предприятий и влияние данной культуры можно признать фактически ничтожным.

Подведенные итоги исследования позволяют вплотную подойти к вопросу о возможности формирования представления о типичной культуре Санкт-петербургских предприятий. Но прежде чем рассмотреть данный

вопрос, необходимо решить проблему сопоставления результатов исследования организаций, осуществленного с помощью классического варианта методики ОСАИ и предлагаемого автором варианта. Определить допустимость сопоставления итогов этих исследований оказалось возможным, так как в ходе изучения организационной культуры Санкт-петербургских предприятий вначале к ним применялся «классический» инструментарий, а затем предложенный автором. Итоги осуществленного сравнительного анализа свидетельствуют, что полученные результаты можно считать сопоставимыми. Результаты, полученные с помощью «классической» методики, отличаются большей полнотой данных и менее точны, чем полученные с помощью предлагаемой методики, но в целом с помощью несложной процедуры они могут быть приведены к единой типологии. Этот вывод позволяет опираться при рассмотрении возможности создания некой типичной организационной культуры на формы типичной организационной культуры, разработанные в методике ОСАИ.

ВОЗМОЖНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ТИПИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

Для формирования представления о типичной организационной культуре необходимо выявить взаимосвязь (или определить наличие такой взаимосвязи) между признаком классификации предприятий и характеристиками организационной культуры. Следует, однако, заранее оговорить, что в условиях, когда культура большинства предприятий отличается достаточной слабостью и не вполне сформирована, можно рассматривать только потенциальные характеристики типичной культуры и существующие тенденции.

Очевидно, что для выявления таких характеристик, как коэффициенты корреляции или ковариации, необходимо проведение более масштабных, долгосрочных и регулярных исследований. Но уже на данном этапе можно установить, существует ли связь между определенным признаком классификации и характеристиками организационной культуры. В качестве признака классификации предприятий можно использовать: размер предприятия, вид деятельности, тип собственника.

Для анализа взаимосвязи произведем группировки предприятий по вышеуказанным признакам и оценим отклонения от средних значений характеристик организационной культуры по каждому предприятию, относящемуся к группе. В качестве характеристик организационной культуры используем фактические значения переменных A , P и S . Поскольку значения других переменных (I , F и C) являются зависимыми от значений переменных A , P и S , использование вышеприведенных трех переменных для оценки наличия взаимодействия является достаточным. Данные обработки ре-

зультатов исследования показывают, что отклонения значений переменных внутри групп, разделенных по признаку размера предприятия, зачастую значительно выше, чем разность средних значений различных групп. В девяти случаях отклонения от средних величин превышают 50% (в том числе в четырех случаях они более 70%), а еще в шести случаях отклонения находятся в границах от 40 до 50%.

Среднее отклонение по группе «крупные предприятия» составляет 30,8%, по группе «средние предприятия» — 26,2%, а по группе «малые предприятия» — 29,7%. Очевидно, что одинаковые по размеру предприятия могут иметь совершенно различную организационную культуру. Эти данные позволяют сделать вывод, что размер предприятия не является существенным фактором для формирования представления о типичной организационной культуре.

При оценке существенности зависимости между типом собственника и типом организационной культуры в качестве контрольной группы использовалось пять предприятий, не связанных общим признаком классификации и отобранных случайно. Как показывают результаты, разброс данных внутри групп весьма значителен, причем отклонения фактических результатов контрольной группы вполне сравнимы с аналогичными отклонениями в изучаемых группах. Среднее отклонение в изучаемых группах превышает 25%. В двух случаях размер отклонения превышает 50% (в том числе в одном случае он более 70%), еще в двух случаях размер отклонений находится в границах от 40 до 50%. Для сравнения: в контрольной группе, сравнимой по численности, среднее отклонение составляет 32,4%, в трех случаях отклонение больше 50% (в двух из них более 70%), еще в трех случаях отклонение находится в границах от 40 до 50%. Данные результаты позволяют сделать вывод, что тип собственника также не оказывает значительного влияния на характеристики организационной культуры фирмы.

Контрольная группа использовалась в качестве базы для сравнения и при определении степени влияния вида деятельности предприятия на характеристики его организационной культуры. В данном случае получены значительно более обнадеживающие результаты. Так, среднее отклонение производственных предприятий не превысило 20%. В целом по выделенным группам можно отметить, что лишь в одном случае отклонение превышает 50% (53,2%) и нет ни одного случая, когда отклонение было бы более 70%, также отклонение не зафиксировано ни разу в границах от 40 до 50%. Это позволяет предположить, что именно вид деятельности предприятия может быть типобразующим при формировании представления о типичной культуре предприятия.

Важность вида деятельности предприятия по сравнению с другими выделенными признаками классификации можно также проиллюстрировать

графически. Так, на рис. 1 представлены профили существующей организационной культуры трех производственных предприятий, различных по размеру, а на рис. 2 профили культуры трех крупных предприятий, занимающихся различными видами деятельности.

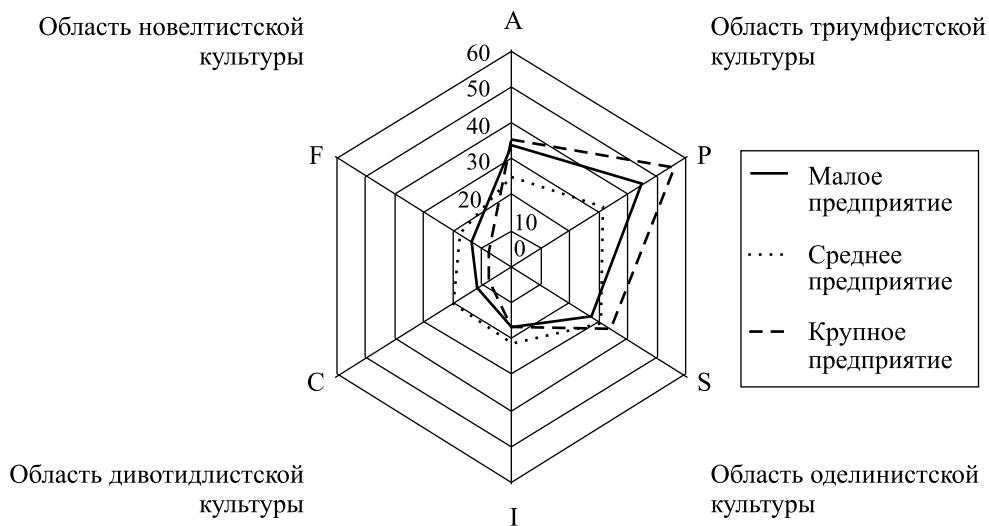


Рис. 1. Профили существующих организационных культур крупного, среднего и малого производственных предприятий

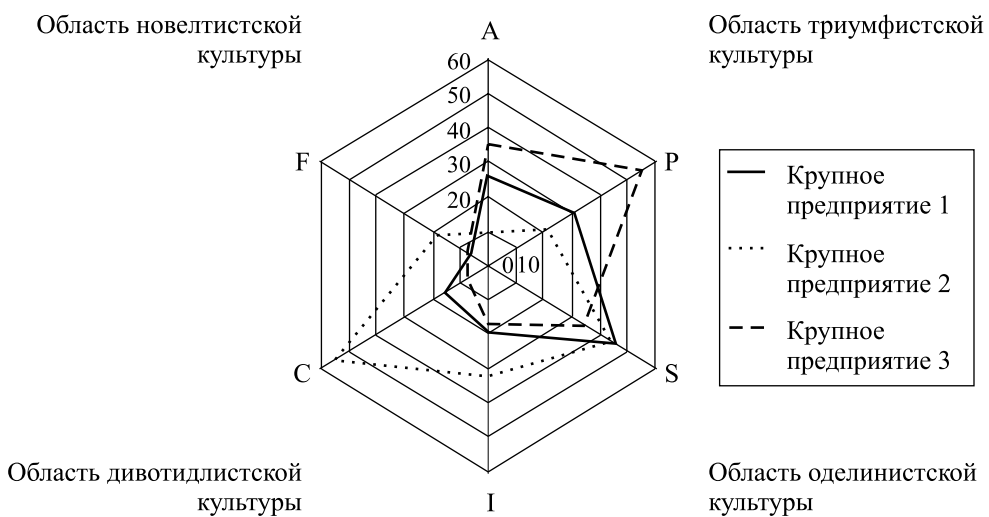


Рис. 2. Профили существующих организационных культур трех крупных предприятий

Очевидно, что если культура производственных предприятий различных размеров во многом схожа (культура крупного и малого предприятия почти идентична), то культура крупных фирм, действующих в различных сферах экономики, совершенно различна. Три приведенных на рис. 2 профиля культуры, по сути, соответствуют трем различным типам культуры. Графическое изображение подтверждает вышеприведенный вывод, что именно вид деятельности предприятия оказывает большое влияние на характеристики организационной культуры.

Если вид деятельности предприятия наиболее тесно связан с основными параметрами, описывающими его организационную культуру, то профиль организационной культуры, построенный по средним значениям для каждого типа предприятий, выделенного по этому признаку, является высокоинформативным. Такой усредненный профиль организационной культуры, очевидно, должен содержать определенные типичные черты и отражать имеющиеся на рынке тенденции. Ниже, на рис. 3, 4 и 5, приведены усредненные характеристики для трех типов предприятий: производственного, строительного и торгового.

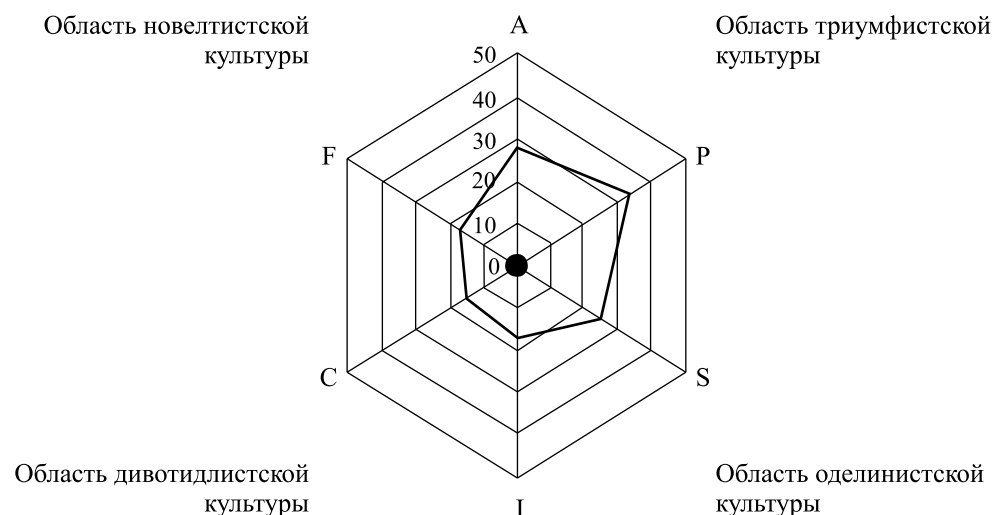


Рис. 3. Усредненный профиль производственного предприятия

Профиль производственного предприятия, изображенный на рис. 3, отражает следующие тенденции:

- ◆ доминирование триумфистской культуры;
- ◆ наличие достаточно высокого влияния оделинистской культуры;
- ◆ небольшое влияние новелтистской и дивотидлистской культур;
- ◆ преимущественную ориентацию предприятий на внешнюю среду.

Усредненный профиль строительной организации, представленный на рис. 4, позволяет сделать предположение о наличии в этой сфере следующих типичных тенденций:

- ◆ высокое влияние оделинистской и в меньшей степени триумфистской культур;
- ◆ практически отсутствие влияния новелтистской и дивотидлистской культур.

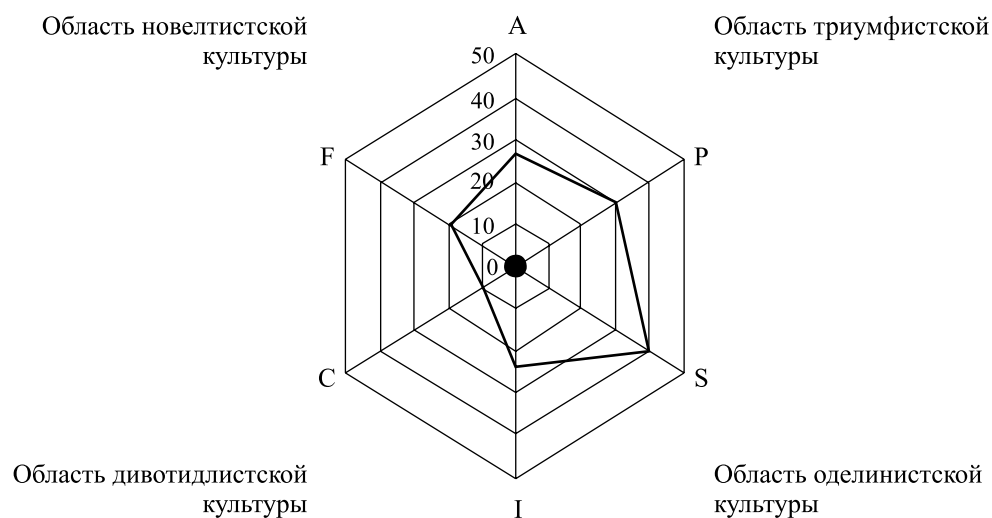


Рис. 4. Усредненный профиль строительной организации

Изображенный на рис. 5 усредненный профиль торгового предприятия предоставляет основу для предположений о существовании следующих типичных черт:

- ◆ доминирование триумфистской культуры;
- ◆ практическое отсутствие влияния дивотидлистской и новелтистской культур;
- ◆ ориентация практически в равной степени на внутреннюю и внешнюю среду;
- ◆ достаточно большое влияние оделинистской культуры.

Создание усредненных профилей позволяет осуществить анализ еще по одному направлению — сравнению полученных характеристик с аналогичными, созданными при использовании альтернативного «классического» варианта методики OSAI.

Рассматривая профили, составленные авторами методики [Камерон, Куинн, 2001, с. 116–118], следует отметить следующие отличия от приведенных выше усредненных профилей Санкт-петербургских предприятий.

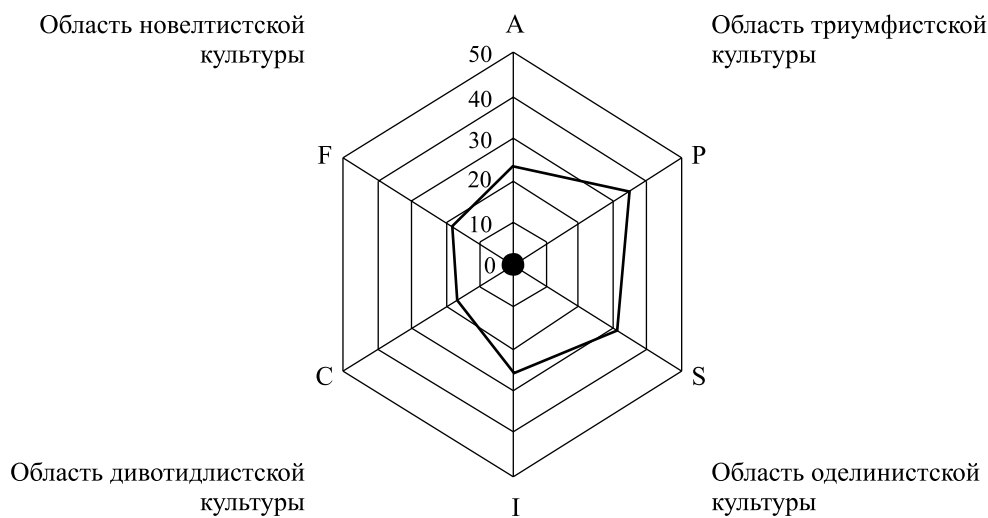


Рис. 5. Усредненный профиль торгового предприятия

1. Профили иностранных фирм значительно менее различаются между собой, чем профили российских фирм.
2. Во всех схемах можно отметить достаточно высокое влияние дивотидлистской культуры, в то время как на культуру российских фирм она оказывает меньшее влияние. Влияние оделинистских ценностей на культуру иностранных фирм меньше, чем ее влияние на культуру российских фирм.

В то же время существуют и общие черты. Так, влияние ценностей новелтистской культуры достаточно низко и в том, и в другом случае, а триумфистская культура оказывает доминирующее влияние.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования и осуществленного анализа полученных результатов можно сделать следующие выводы.

1. Несмотря на относительную слабость организационной культуры исследованных российских предприятий, уже в настоящее время можно говорить о наличии общих тенденций и типичных черт.
2. Основным объективным фактором, оказывающим влияние на характеристики организационной культуры, в настоящее время является вид деятельности предприятия, в то время как такие факторы, как размер предприятия или тип собственника (включая влияние иностранных учредителей или государства), можно признать мало-существенными.

3. Существуют общие черты, свойственные большинству исследованных российских предприятий: низкое влияние новелтистской и дивотидлистской культуры и, напротив, высокое влияние оделинистской и особенно триумфистской культуры. В то же время можно выделить черты, характерные для определенного типа предприятий, например, культуре строительных организаций свойственно преимущественное влияние оделинистской культуры, в то время как культуре производственных предприятий соответствует доминирование триумфистского типа.
4. Приведенные выше типичные черты и тенденции культуры российских предприятий частично отражают общемировые тенденции (например, в части высокого влияния триумфистской культуры), а частично специфику российской действительности (например, низкое влияние дивотидлистской культуры).
5. Проведенное исследование может и должно служить базой для осуществления крупномасштабного изучения российских предприятий. Однако данные, полученные на этом этапе изучения, уже достаточны для анализа и создания методологии и методики учета характеристик организационной культуры в процессе организационного проектирования и создания модели организации.

Литература

- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.
- Копейкин Г. К.* Организационная культура как инструмент управления корпоративным поведением персонала // Управление персоналом: Ученые записки. Кн. 1. СПб., 2003. С. 62–68.
- Jaques E.* The Changing Culture of a Factory. Tavistock, 1971.
- Mitroff I.* Stakeholders of the Organizational Mind. San Francisco, 1986.

Статья поступила в редакцию 28 апреля 2004 г.