

**Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

На правах рукописи

Гоголева Анна Сергеевна

**НОРМАТИВНО-РОЛЕВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К  
РАБОТНИКУ КАК ЭЛЕМЕНТ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность 22.00.03 – «Экономическая социология и  
демография»

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата социологических наук

Научный руководитель –  
доктор социологических наук  
доцент Е.С. Балабанова

Научный консультант –  
доктор философских наук  
профессор А.Г. Эфендиев

Москва – 2012



**ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ**  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## Оглавление

Введение .....	4
Глава 1. Организационная культура как объект исследования.....	18
§1.1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры.....	20
§1.2. Основные направления исследований организационной культуры .....	30
§1.2.1. Организационная культура как ценности и нормы.....	32
§1.2.2. Связь организационной культуры и различных аспектов деятельности фирмы.....	41
§1.2.3. Сила культуры.....	51
§1.2.4. Наличие субкультур.....	56
§1.3. Методологические проблемы эмпирических исследований организационной культуры .....	58
Заключение к Главе 1. ....	62
Глава 2. Нормативный подход к изучению организационной культуры в эмпирическом исследовании .....	65
§2.1. Нормативно-ролевая составляющая организационной культуры .....	65
§2.2. Операционализация нормативного компонента организационной культуры через ролевые стандарты.....	77
§2.3. Нормативные требования организационных субкультур и социально- экономические характеристики жизнедеятельности организации: гипотезы эмпирического исследования.....	81
§2.4. Методологические основы эмпирического исследования нормативных аспектов организационной культуры.....	88
§2.4.1. Организация исследования и характеристики выборки .....	89
§2.4.2. Индикаторы эмпирического исследования.....	93
Заключение к Главе 2. ....	111
Глава 3. Организационная культура российских компаний сквозь призму нормативного подхода .....	113
§3.1. Содержание стандартов организационных культур на предприятиях .....	114
§3.1.1. Ролевой стандарт организационной культуры рядовых сотрудников....	114
§3.1.2. Ролевой стандарт организационной культуры руководителей .....	118
§3.1.3. Внутренняя структура ролевого стандарта.....	121
§3.2. Связь ролевого стандарта организационной культуры и жизнедеятельности компании.....	127
§3.2.1. Рядовые сотрудники.....	129
§3.2.2. Руководители .....	150
§3.2.3. Выводы о связи организационной культуры и поведения .....	161



§3.3. Нормативные типы субкультур организации.....	164
§3.3.1. Субкультуры рядовых сотрудников и руководителей.....	166
§3.3.2. Ролевые стандарты организационной культуры и организационные практики.....	174
§3.3.3. Сочетания и согласованность организационных субкультур на предприятиях.....	184
§3.4. Связь нормативных типов организационной культуры с результатами деятельности компании.....	187
§3.4.1. Связь организационной культуры и социальных результатов деятельности компании.....	188
§3.4.2. Связь организационной культуры и экономических результатов деятельности компании.....	198
§3.5. Ограничения результатов исследования.....	203
Заключение.....	206
Библиография.....	210
Приложения.....	226
Приложение 1. Пример исходных данных и анализа.....	226
Приложение 2. Частотные распределения по оценкам ситуаций на рабочем месте.....	229
Приложение 3. Показатели корреляции между нормативными элементами организационной культуры и индивидуальными оценками.....	231
Приложение 4. Показатели корреляции между нормативными элементами организационной культуры и индивидуальными оценками и поведением.....	239



## ВВЕДЕНИЕ

### *Актуальность темы*

Социологический анализ культуры является неотъемлемой частью изучения общества и его изменений, а проблематика культуры уже давно занимает важное место в работах социологов. Особенно актуально исследование культуры трансформирующегося общества, поскольку позволяет более адекватно описать процесс и характер изменений, определить, в каком направлении идет трансформация и насколько происходящие изменения затрагивают фундаментальные основы общества. Традиционным вопросом исследований остается изучение роли таких элементов культуры, как ценности и нормы в поведении отдельных людей и в функционировании всего общества в целом. Соответственно, анализ культуры как регулятора поведения приобретает значение в отдельных областях исследований, в частности, в исследованиях организаций.

В советской социологии исследование культуры промышленных предприятий стало одной из важных составляющих оценки деятельности организации и ее роли в обществе. В западных работах изучение организационной культуры – это самостоятельное направление исследований, основным вопросом которого стала оценка влияния культуры на функционирование и эффективность компаний. Но и в том, и в другом случае изучение организационной культуры стало ключом к пониманию социального устройства организации, отражением социального аспекта ее функционирования. В сфере практик управления компанией менеджеры рассматривают организационную культуру как мощный стратегический инструмент, способный сплотить сотрудников





вокруг общих целей и ценностей, ведущих к повышению экономической эффективности организации.

Несмотря на большое количество разного рода исследований, существует множество «мифов» об организационной культуре, о механизмах и степени ее влияния на жизнедеятельность организации и ее участников. К аспектам организационной культуры, не получившим на сегодняшний день серьезного научного обоснования, относятся, в частности, вопросы влияния культуры на реальное трудовое поведение индивидов в организации, которые пока что остаются на уровне предположений, а не научно доказанных фактов.

Центральная **проблема** настоящего диссертационного исследования исходит из недостатка комплексных исследований организационной культуры современных российских компаний и заключается в проверке наличия взаимосвязи между нормативной составляющей организационной культуры и различными аспектами функционирования бизнес-организаций: установки и поведение сотрудников, результаты деятельности всей компании.

В качестве определения понятия организационной культуры было взято предложенное Э. Шейном: организационная культура – это «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2002, стр. 31-32).

На основе эмпирического исследования проведен анализ нормативно-ролевого элемента организационных культур российских



бизнес-организаций и проверено наличие взаимосвязи этого феномена и различных результатов деятельности компаний. Результаты проведенного исследования вносят важный вклад в понимание роли культуры в устройстве организации и по-новому раскрывают механизмы взаимосвязи культурных аспектов и индивидуального поведения в рамках коммерческих компаний.

### *Степень научной разработанности проблемы*

Анализ организационной культуры современных российских компаний опирается на теоретико-методологические представления о сущности организационной культуры, ее роли в формировании трудового поведения и связи с различными результатами деятельности компаний, представленные в отечественной и зарубежной научной литературе. Сложность и многогранность данного феномена обуславливает обращение к обширному пласту научной и научно-практической литературы.

Разработки и исследования таких зарубежных авторов как Д. Денисон, К. Камерон, Р. Куинн, Р. Кук, К. О'Рейли, Д. Руссо, Г. Хофштед, Дж. Чатман, Э. Шейн стали уже классическими в организационных исследованиях. В их работах представлены базовые понятия, модели, типологии организационной культуры, предложены инструменты ее диагностики. Обобщение и анализ теоретических и эмпирических исследований, методологии изучения организационной культуры представлены в работах российских авторов: М.Ю. Дискусановой, В.И. Залунина, Ю.Д. Красовского, С.А. Липатова, Н.Н. Могутновой, А.И. Пригожина, П.С. Романова, С.В. Щербины.

Среди отечественных ученых разработкой теоретических и



методологических основ изучения данного феномена занимались Е.С. Балабанова, К.С. Гаранян, Н.Ф. Наумова, Ю.Л. Неймер, А.И. Пригожин, В.А. Спивак, Т.О. Соломанидина, О.Е. Стеклова, К.М. Ушаков, А.Г. Эфендиев. Среди отечественных социологов, работающих в рамках проблематики культуры труда, необходимо отметить Н.Ф. Апарину, Э.М. Коржеву, Н.И. Лапина, А.Л. Темницкого, М.А. Шабанову, О.И. Шкаратана, В.А. Ядова.

Эмпирическими исследованиями этого феномена в современных российских компаниях разного типа занимались Е.В. Адрианова, В.А. Давыденко, Е.Н. Данилова, С. Кларк, Н.В. Кокорина, Н.Ю. Кремнева, А.Б. Купрейченко, Е.Н. Молодых, В.А. Пушных, Г.С. Ромашкин, М.И. Тарарухина, К. Фей. Вопросам национальной деловой и экономической культуры в российском бизнесе посвящены работы Н.В. Латовой, Ю.В. Латова, Р.В. Рывкиной, Ю. Фельдхоффа, Е.Л. Шершеневой, О.И. Шкаратана, В.А. Ядова. А учитывая то, что организационная культура может рассматриваться как «подкультура» общества, необходимо отметить работы по изучению социальных аспектов взаимодействий в российских компаниях, имеющих социокультурную обусловленность. Это, прежде всего, исследования отечественных социологов в рамках трудовых отношений: трудовых ценностей (В.С. Магун, В.А. Ядов), удовлетворенности работников (Г.П. Бессокирная, А.Л. Темницкий, Л.И. Смирных), трудового поведения (А.Л. Темницкий, В.А. Ядов), практик трудоустройства (И.А. Кулькова, И.М. Козина), неформальных сторон взаимодействий в организациях (С.Ю. Барсукова, Т.И. Заславская, И.М. Козина, Л.И. Смирных, А.Л. Темницкий, М.А. Шабанова), характеристик и особенностей наемных работников и руководителей (Г.П. Бессокирная, З.Т. Голенкова, Е.Д. Игитханян, Г.Г. Татарова). Данные этих



исследований создали необходимую базу для глубокого и всестороннего понимания социокультурных процессов, происходящих в российском обществе, и характеристик трудовых отношений в российском бизнесе.

В целом можно сказать, что для отечественных исследований проблематика сущности и роли организационной культуры пока не является предметом широкого научного интереса и эмпирического изучения, чего нельзя сказать о практической востребованности знаний о том, насколько воздействие на организационную культуру можно использовать как инструмент достижения большей эффективности компании. Следует учитывать, что подавляющее большинство результатов исследований по организационной культуре были получены на эмпирическом материале западных стран (хотя и были некоторые исследования в рамках другой, не западной культуры), и напрямую распространять на российские компании эти результаты не следует. Исследователи организационной культуры отмечают, что в данном вопросе влияние национальных особенностей потенциально очень велико. Например, Д. Денисон и К. Фей предприняли попытку сравнить влияние аспектов организационной культуры в США и в России, в результате которой был сделан общий вывод, что теоретическая модель Д. Денисона может быть использована и в наших условиях, поскольку полученные в России результаты в целом достаточно схожи с теми, что были получены в США (Denison и Fey, 2003). Но в то же время, необходимо понимать, что объектом исследования в данном случае были западные компании, действующие в России до кризиса 1998 года, более того, в опросах участвовали преимущественно иностранные представители высшего уровня управления, что существенно ограничивает использование полученных результатов для описания



российских компаний.

Анализ отечественных работ показал, что организационный уровень анализа в эмпирических исследованиях культур практически полностью отсутствует. Он заменен анализом индивидуальных ответов респондентов по поселенческим выборкам или агрегированием этих индивидуальных ответов до уровня показателей по стране (но не по организациям). В этих условиях представленное исследование восполняет выявленный пробел в исследованиях на уровне организаций, а полученные результаты становятся важной частью знаний о социальных взаимодействиях в российском обществе. Данное обстоятельство в сочетании с актуальностью проблематики обусловили цели и задачи диссертационного исследования.

#### *Цели и задачи исследования*

Целью данной работы является выявление содержания нормативной составляющей организационных культур российских компаний и исследование ее взаимосвязи с поведением и установками сотрудников организации и с характеристиками деятельности организации.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

1. Анализ существующих подходов к пониманию сущности организационной культуры и ее роли в функционировании организации.
2. Разработка комплексной модели исследования организационной культуры, позволяющей раскрыть ее воздействие на поведение и установки сотрудников компании.
3. Выявление и анализ взаимосвязей нормативных элементов



организационной культуры с поведением и установками сотрудников.

4. Разработка кластерной типологии нормативной составляющей организационных культур современных российских компаний и описание полученных типов культур.
5. Выявление и анализ связей между типами нормативного содержания организационных культур и показателями деятельности компаний.

Объектом исследования стало содержание нормативных элементов организационной культуры российских бизнес-организаций.

Предметом исследования стало воздействие нормативно-ролевых элементов организационной культуры на поведение сотрудников и на функционирование российских бизнес-организаций.

#### *Методология исследования*

Теоретической основой настоящей работы стали результаты исследований организационной культуры из таких областей науки как социология, экономическая социология и социология управления, общая и социальная психология, организационная психология, социальная антропология, теория организации и организационное поведение. В основу комплексной модели организационной культуры был положен функционалистский подход в социологии (Т. Парсонс, Р. Мертон). Организационная культура как совокупность норм и ценностей в рамках данного подхода является свойством организации и выполняет функции регуляции поведения участников организации. При определении нормативно-ролевых параметров содержания организационной культуры были использованы как базовые положения ролевой теории (Р. Линтон,

И. Гофман), так и организационный подход в её рамках (Дж. Мид, Б. Биддл, П. Бурке).

В прикладной части исследования для анализа данных применялись процедуры частотного анализа, расчета коэффициента корреляции Пирсона, факторного анализа, двухэтапного кластерного анализа, построения регрессионных моделей с использованием программного пакета SPSS 18.0. Содержание нормативного элемента организационных культур российских компаний оценивалось с помощью разработанного инструментария, фиксировавшего ролевой стандарт, принятый в компании. Описание организационных культур фирм, их нормативно-ролевой составляющей, проводилось на основе многоступенчатого агрегирования индивидуальных ответов сотрудников до уровня компании.

### *Эмпирическая база*

Эмпирическая база исследования включает 80 коммерческих предприятий четырнадцати отраслей, действующих в крупных городах каждого из семи (по состоянию на 2008 год) федеральных округов РФ и в г. Москве, на которых в апреле-мае 2008 г. проводился стандартизованный опрос трех категорий занятых: 1) рядовых работников, 2) специалистов, не имеющих подчиненных, 3) руководителей нижнего и среднего звена. Общее количество опрошенных составило 2382 человека<sup>1</sup>.

Кроме этого, для каждого предприятия внутренними экспертами были заполнены карты-«объективки», содержащие количественные и

---

<sup>1</sup> Исследование финансировалось грантом факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», научный руководитель проекта А.Г. Эфендиев.

качественные показатели деятельности. Объективные экономические результаты деятельности компаний были получены с использованием независимой базы данных СПАРК.

### *Научная новизна*

Научная новизна данной работы обусловлена следующими моментами:

1. На основе систематизации и критического анализа существующих подходов к понятию организационной культуры и ее связи с поведением участников организационных взаимодействий и экономическими результатами деятельности компаний выявлено присутствующее в литературе противоречие между теоретической трактовкой организационной культуры как совокупности ценностей и нормативных ожиданий и эмпирической операционализацией организационной культуры, редуцированной к ценностям. Показано, что методология анализа влияния культуры на поведение членов организации и показатели ее деятельности, как правило, не позволяет говорить о надежности этих результатов.

2. Разработаны методологические основания анализа нормативных аспектов организационной культуры, определяющих ее регулятивную функцию в организациях. Предложена операционализация нормативного компонента организационной культуры через ролевые стандарты как внешние по отношению к индивиду ожидания его поведения, предъявляемые и контролируемые организацией.

3. Разработана и эмпирически апробирована авторская методика анализа нормативных аспектов организационной культуры, позволяющая выявить не типы респондентов и предприятий, а типы





организационных культур. Согласно этой методике, на первом этапе индивидуальные ответы агрегируются до уровня организации, выявляя степень «обязательности» исполнения тех или иных требований в каждой конкретной компании, а на втором к полученным переменным применяется кластерный анализ. Методика предполагает отдельный анализ субкультур разных категорий работников (рядовых работников, специалистов, руководителей) с последующим их сопоставлением на уровне отдельных предприятий.

4. На эмпирическом материале российских компаний, представляющих различные отрасли и регионы страны и различные категории работников, описаны и объяснены нормативно-ролевые составляющие культур, проанализирована внутренняя структура ролевых стандартов, выделены и описаны различные нормативные типы организационных культур, получены данные о связи отдельных нормативных элементов культуры и ее нормативных типов с поведением работников и результатами бизнес-организации.

#### *Основные положения, выносимые на защиту*

1. В структуре наиболее разделяемых норм организационных культур российских компаний центральное место занимает соблюдение формальных требований на рабочем месте – дисциплины, добросовестности и правил безопасности труда. Наиболее проблемной зоной нормативно-ролевого компонента организационной культуры является группа требований к уровню квалификации и профессионализма сотрудников. Наблюдается противоречие между постулированием очень высокой значимости абстрактной ценности «профессионализма» и низкими рангами значимости конкретной



деятельности по поддержанию уровня квалификации, находящейся на периферии нормативных требований.

2. Организационные культуры большинства российских компаний внутренне неоднородны. Лишь на 40% исследованных предприятий выявлено совпадение типов организационных культур рядовых работников и специалистов. Также выявлены различия в содержании субкультур различных категорий сотрудников, поскольку нормативно-ролевые составляющие субкультур, разбиваясь на сходные по смыслу компоненты, различаются наполненностью конкретными ролевыми требованиями и факторной нагрузкой этих требований.

3. Субкультура руководителей оказывает существенное влияние как на содержание субкультур, так и на поведение рядовых сотрудников. Связи поведения рядовых сотрудников с нормативно-ролевыми требованиями субкультуры руководителей оказались более сильными, чем с субкультурой рядовых сотрудников. Высокая значимость в ролевом стандарте руководителей жестких требований к дисциплине, проявлению инициативы или повышению сотрудниками своего профессионального уровня действительно воплощается в индивидуальных практиках на уровне предприятий. Это позволяет говорить о том, что культура в организации формируется «сверху» и может быть, согласно функционалистской парадигме, объектом целенаправленного управленческого воздействия.

4. Воздействие нормативно-ролевой составляющей организационной культуры на работников и организацию носит дифференцированный характер. Наиболее сильная связь нормативных типов субкультур зафиксирована с индивидуальным восприятием и оценочными суждениями работников. Значительно слабее связь нормативных типов с



установками в сфере труда и индивидуальным трудовым поведением, где можно говорить лишь о *фоновом* влиянии культурных норм, опосредованном организационными практиками. Связей нормативных субкультур с экономическими показателями выявлено не было. Таким образом, культурные нормы могут в лучшем случае опосредованно влиять лишь на социальную среду компании, что доказывает необоснованность широко распространенных среди менеджеров-практиков убеждений об определяющем воздействии организационной культуры на экономическую эффективность организаций.

#### *Научная и практическая значимость результатов*

Организационная культура часто рассматривается как эффективный инструмент управления, и результаты данного исследования существенно обогатили существующие представления о данном феномене, подвергнув критическому анализу базовые положения организационных исследований о значимости культуры в успехе компании. Полученные результаты вносят вклад в понимание механизмов воздействия реально существующей (а не декларируемой) организационной культуры на итоговые результаты компании, а также позволяют учитывать выявленные ограничения в программах изменения культуры предприятия.

В работе дана систематизация существующих теоретических подходов к пониманию сущности организационной культуры и ее роли в функционировании компании и проведен анализ результатов эмпирических исследований организационной культуры зарубежных и отечественных исследователей, что позволило представить целостную картину научных представлений о данном феномене. На этой основе был



разработан нормативно-ролевой подход к изучению и анализу организационной культуры, который восполняет существующий пробел в теоретических и эмпирических исследованиях.

Результаты исследования могут быть использованы в учебном процессе в рамках дисциплин «Экономическая социология», «Организационное поведение», «Управление персоналом», а также в специальных курсах, затрагивающих вопросы регуляции поведения сотрудников и организационных изменений.

#### *Апробация результатов*

Теоретические и эмпирические результаты работы были представлены на Всероссийском социологическом конгрессе (г. Москва, 2008 г.), на трех ежегодных международных конференциях факультета Менеджмента НИУ ВШЭ «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» (г. Москва, 2009-2011 гг.), на франко-русской научно-практической конференции «Экономика, политика, общество: новые вызовы, новые возможности» (Москва, 2010 г.), на XIII Апрельской международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества НИУ ВШЭ (г. Москва, 2012 г.), на международной конференции Global Business and Technology Association (Ассоциация глобального бизнеса и технологий, г. Мадрид, 2008 г.) и на конференции Европейской социологической ассоциации (г. Женева, 2011 г.).

Результаты исследования были использованы при разработке курса «Организационное поведение» по направлению подготовки «Менеджмент» на факультете менеджмента НИУ ВШЭ.

По теме диссертации автором опубликовано 6 работ общим



объемом 3 п.л.

### *Структура и объем диссертации*

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Объем работы составляет 225 страниц, включая 39 таблиц. Библиография содержит 210 источников. Приложения дополнительно занимают 20 страниц.



## ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Культура в различных формах и проявлениях является предметом изучения нескольких наук, и во многом этот предмет является междисциплинарным. Всепроникающий характер культуры стал причиной того, что развивалось большое количество подходов и теорий в разных областях (Крейн, 2000), и кроме того, многие ученые изучали вопросы, связанные с культурой, хотя прямо о культуре не говорили. Не случайно некоторые авторы говорят о том, что науки о культуре должны стать ведущими, поскольку меняется сама роль культуры в обществе (Ионин, 2000).

Социологический подход к культуре связан, прежде всего, с пониманием ее места и роли в регулировании поведения людей и социальных групп, в функционировании и развитии общества в целом. Традиционным вопросом теоретических и эмпирических социологических исследований является выявление ценностно-нормативного содержания культуры общества и объяснение его воздействия на функционирование общества. В настоящее время тема культуры в социологии стала особенно актуальной в контексте трансформирующегося общества (Шабанова, 2005), что поставило новые задачи для исследователей. Один из важнейших вопросов в этом контексте – это изменения в культуре вследствие политических и экономических преобразований. При этом часто культура рассматривается как тормоз этих преобразований, мешающий достижению поставленных целей (Магун, 2003), ограничивающий варианты изменений (Урнов, 2011). Утверждается, что изменения



культуры необходимы для устойчивых сдвигов в экономике, политике и, соответственно, проблема этих изменений носит социокультурный характер (Пригожин, 2001).

Одним из частных вопросов в данном предметном поле является изучение культуры организаций, которое достаточно популярно в западных организационных исследованиях. Изучение культуры организаций позволяет выявлять ценности и нормы, действующие на мезоуровне. Современные организации являются своего рода проводниками множества норм, ценностей, представлений, доминирующих в обществе, и изучение их необходимо для более полного понимания процессов, происходящих в обществе. Помимо изучения содержания культуры на данном уровне, исследование организационной культуры позволяет проверить предположения о влиянии культурных элементов на поведение и установки людей, что на уровне всего общества сделать достаточно сложно. Основываясь на предпосылке, что организации отличаются друг от друга своей культурой, опираясь на количественные методы, можно оценить силу воздействия культуры и описать его характер.

Эмпирические исследования организационной культуры в российских компаниях достаточно редки и пока не являются представительными, что говорит о большом недостатке знаний о российских компаниях с этой точки зрения. Большую помощь в изучении отечественных компаний могут оказать результаты западных исследований, проводившихся на протяжении нескольких десятилетий. При этом необходимо учитывать, что даже в зарубежной научной литературе наблюдаются трудности с проверкой наличия влияния



организационной культуры на деятельность компании и с определением ее силы.

В соответствии с заявленной целью изучения культуры современных российских компаний, для построения теоретической базы исследования организационных культур российских компаний был проведен анализ теоретических и эмпирических разработок по данной теме. В §1.1. представлены основные теоретические подходы к пониманию сущности и роли организационной культуры в функционировании компании, существующие в отечественной и зарубежной научной литературе. Анализ определения понятия и сущности природы организационной культуры необходим для целостного представления возможностей и ограничений эмпирического исследования. Далее, в §1.2. дан обзор и анализ результатов эмпирических исследований, проведенных на данный момент, как зарубежными, так и отечественными учеными. Наконец, §1.3. обобщает выявленные достижения, а также ограничения и трудности существующих исследований, что позволило разработать комплексную модель организационной культуры и предложить соответствующий инструментарий ее изучения.

### **§1.1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры**

Подходы к пониманию организационной культуры описывают предпосылки анализа данного феномена. Отечественная социология промышленных предприятий и западные исследования в области менеджмента развивались во многом независимо друг от друга на протяжении нескольких десятилетий, что также отразилось и на подходах к пониманию и исследованию культуры организаций. Тем не





менее, если не учитывать некоторые акценты в изучении данного феномена, теоретические подходы в целом очень похожи, поскольку основаны на фундаментальных социологических теориях.

В отечественной социологии те или иные аспекты культуры изучались во многих исследовательских проектах (например, [Человек и его работа, 1967, Ручка и Сакада, 1988]). В качестве самостоятельной темы культура появляется в проекте «Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и непланируемых факторов социальных процессов» 1968-1973 годах под руководством Н.И. Лапина (Социальная организация ..., 2005). Культура предприятия рассматривается в качестве «подкультуры» более широкой социальной системы (социалистического общества), которая выполняет функцию социализации индивидов, прививая основные ценности, нормы и стандарты поведения, которые должны быть интернализированы сотрудниками (Наумова, 2005). Проблема функционирования самой промышленной организации здесь остается на втором плане, хотя четко фиксируется связь между организационной культурой и поведением индивида, которое уже в свою очередь определяет эффективность всего предприятия.

В современных исследовательских проектах тема культуры организации встает в контексте анализа трансформации трудовых отношений на предприятиях. Например, в исследовании «Становление трудовых отношений в постсоветской России» под руководством В.А. Ядова в 2004 году акцент делается на выявлении особенностей существующей культуры как сложившейся практики взаимодействий между руководством и сотрудниками (Данилова и Тарарухина, 2004). Здесь культура, с одной стороны, рассматривается как препятствие



внедрению задуманных менеджментом компании изменений, с другой стороны, служит для объяснения поведения и отношения сотрудников. В проекте «Структура управления и трудовые отношения на современных российских предприятиях», выполненном под руководством С. Кларка, в 2002-2006 годах, предметом изучения культуры стали процессы и методы формирования корпоративной культуры менеджментом, был проведен всесторонний анализ их результатов на уровне взаимодействий компании с работниками (Кремнева, 2007). При этом акцент изучения также делается на регулировании поведения работников, и культура рассматривается как средство формирования желательных моделей поведения и отношений.

В западных работах по развитию и управлению компаний понятие об организационной культуре тоже появилось довольно давно, упоминание понятия *культура* в организационном контексте идет примерно с 1960-х годов (Sinclair, 1993). Но, как отмечают многие авторы, идея о том, что организация может быть рассмотрена с точки зрения культуры, не привлекала большого внимания вплоть до 1980-х годов, когда это понятие попало в менеджмент, и, прежде всего, через практиков и консультантов (Barley и Kunda, 1992; Linstead, 1997). Принято считать, что пик интереса к этому феномену проявился в 80-х годах (Gordon, 1991; Rowlinson и Procter, 1999), что выразилось в растущем количестве научных и популярных статей, тематических выпусках авторитетных зарубежных научных журналов, посвященных этой теме (*Administrative Science Quarterly*, выпуск №3 1983 г.; *Organizational Dynamics*, выпуск №2 1983 г.), после чего интерес, как считают некоторые авторы, постепенно угасает (Hofstede и др., 1990). По утверждению некоторых исследователей, с 1980 года в мире было



опубликовано более четырех с половиной тысяч научных статей, в которых используется понятие организационная культура (Hartnell, Ou и Kinicki, 2011). Важно отметить, что если тридцать лет назад ключевыми вопросами в западных исследованиях были изучение и определение сущности организационной культуры, ее роли в организации, источников происхождения, то сегодня это больше исследования конкретных аспектов влияния организационной культуры на различные параметры и аспекты деятельности организации.

В научной литературе содержится множество определений данного понятия, почти каждая научная статья, посвященная этой теме, начинается с их обзора, но единого, всеми признаваемого определения этого феномена до сих пор нет. Более того, часто авторы указывают на большие трудности при формулировании полного определения организационной культуры и ссылаются на существование более двухсот определений понятия культура, разработанных в антропологии, культурологии, социологии, психологии (например, Plowman, 2001).

В зарубежных научных статьях наиболее часто встречается определение, данное Э. Шейном: организационная культура – это «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2002, стр. 31-32). Г. Хофштед, один из наиболее цитируемых авторов по данной проблематике, определил культуру как «сущность коллективного ментального программирования – часть нашего обусловливания, которое мы



разделяем с членами нашей нации, регионом, группой» (Hofstede, 1983). А Д. Руссо и Р. Кук основывались на том, что культура – «это общие для всех членов группы убеждения и способы мыслить, вести себя» (Cooke и Rousseau, 1988). К. О’Рейли и Дж. Чатман понимали организационную культуру как систему разделяемых ценностей (которые определяются как важные) и нормы, которые определяются как подходящие установки и поведение для организационных членов (как чувствовать и вести себя) (Chatman и др., 1998). В отечественных работах чаще используются определения зарубежных авторов (Липатов, 1997), хотя есть и авторские определения. Например, А.И. Пригожин считает, что культура включает «идеологемы, управленческие установки, правила, обыкновения, нормы» (Пригожин, 2003).

Анализ множества научных работ по изучению организационной культуры подводит нас к тому, что сложности, с которыми сталкиваются при определении организационной культуры, исходят не только из сложности и многогранности самого феномена, но и из желания отразить значимое влияние этого феномена на реализуемое поведение индивида в организации. И основной целью внедрения и использования понятия культуры в рамках организационных исследований в большинстве случаев и состоит в том, чтобы учесть влияние нематериальной, социокультурной среды. Отсюда в понятие культуры включаются разные наборы элементов (ценности, нормы, представления, убеждения, установки, образцы поведения и пр.), которые с одной стороны, разделяются членами группы, с другой стороны передаются новичкам, но, без сомнения, во многом определяют действия участников группы. В такой постановке проблемы закономерно встает вопрос: все ли указываемые составляющие культуры одинаково сильно



воздействуют на поведение участников взаимодействий? В связи с этим важнейшим вопросом, для использования данного понятия в данной работе, необходимо рассмотреть весь контекст исследования роли организационной культуры в функционировании и развитии компании и определить, какие компоненты организационной культуры необходимо изучать.

В зарубежных работах по изучению организационной культуры представлена достаточно широкая палитра подходов к пониманию сущности организационной культуры и ее роли в функционировании и развитии организации. Если проследить историю работы с понятием организационной культуры, то становится очевидным, что она отражает историю развития подходов в социологии и антропологии. В самом начале изучения этого феномена доминировал функционалистский подход, истоки которого лежат в структурном функционализме в социологии и антропологии (Gregory, 1983; Schultz и Hatch, 1996). Такие ученые, как Э. Дюркгейм, Б. Малиновский, Т. Парсонс, Р. Мертон прорабатывали основные принципы «системы», которые были реализованы в первых исследованиях по организационной культуре. Прежде всего, это вопросы выживания системы и целедостижения.

Функционализм является наиболее четким и разработанным подходом в теории организационной культуры. Причина этого понятна – опираясь на теоретические разработки социологической теории по роли и функциям культуры, он предлагает ясную картину того, что такое организационная культура, и дает исследователям, консультантам и практикам возможности для ее измерения, анализа и проектирования. Эта прагматическая настроенность привлекает сторонников, поэтому функционалистский подход и сейчас остается доминирующим.



Функционализм отличается взглядом на организацию в целом, как на систему со своими целями и задачей выживания. Основными функциями культуры являются символическая адаптация к внешней среде и интеграция членов организации. Предсказуемость, контроль и повышение эффективности управления являются основными исследовательскими вопросами для ученых, работающих в рамках этого подхода (Smircich, 1983; Кремнева, 2007). Таким образом, подразумевается, что организационную культуру можно целенаправленно изменять. Рядовые сотрудники рассматриваются как носители культуры, причем культура для них внешне задана, и преобразовывать ее самостоятельно они не могут. Функционалисты исходят из того, что культура – это такая же переменная в анализе организации как организационная структура, или технология, или внешняя среда (Sinclair, 1993; Schultz и Hatch, 1996). Таким образом, культуру анализируют преимущественно на уровне причинных связей между элементами организационной культуры и различными индикаторами деятельности компании и поведением сотрудников, исследование проводится на основе выделения переменных и проверки отношений между ними. В целом получается достаточно ясное и комплексное представление о том, что такое культура в организации. Культура оказывает давление на человека и заставляет его действовать определенным образом на благо организации, повышая эффективность ее деятельности. Следовательно, менеджмент организации может и должен управлять этим воздействием (Sathe, 1983; Harris, 1994; Plowman, 2001).

Разработки отечественных исследователей в большинстве своем вписываются в положения этого подхода, и культура рассматривается



исключительно как внешне заданная для работников организации, способная существенно влиять на эффективность компании (Неймер, 1990; Карачаровский и Шкаратан, 2002; Пригожин, 2003). При этом отмечается, что отдельные элементы культуры могут формироваться стихийно, но лишь при отсутствии целенаправленных воздействий со стороны руководства (Наумова, 2005).

В противопоставлении функционализму появилась феноменологическая парадигма. Ее истоки лежат в интерпретативной этнографии, феноменологии, а также семиотической и герменевтической традиции в культурной антропологии, социологии – П. Бергер и Т. Лукман, К. Гирц (Schultz и Hatch, 1996).

Этот подход предполагает, что «культура – это не то, что есть у организации, это то, что организация есть сама по себе» (Smircich, 1983; Sinclair, 1993). Феноменологи полагают, что анализ организационной культуры предлагает наиболее подходящий конструкт для описания организации, потому что каждая организация уникальна, и для ее изучения нужно подойти к ней с «чистым листом», без каких-либо заранее выстроенных моделей (Schultz и Hatch, 1996). В соответствии с таким взглядом, культура – это мощное символическое средство коммуникации, она создает чувство идентичности, упрощает построение приверженности, способствует социальной стабильности за счет того, что служит основанием для единого смыслообразования (Smircich, 1983; Harris, 1994). Основная предпосылка такого анализа состоит в том, что индивидуальные схемы становятся схожими в результате общего опыта и общего взгляда на сигналы во внутренней среде организации (Pettigrew, 1979; Harris, 1994). Это означает, что источниками возникновения и формирования культуры являются все члены



организации и совместно пережитый ими опыт взаимодействия и реагирования в различных ситуациях. Именно поэтому менеджмент не может управлять культурой – он сам является частью этой культуры (Sinclair, 1993). И, как сказал один из исследователей, культура не полностью программируема, в ней есть много спонтанного (Gregory, 1983), что предполагает доминирование естественной составляющей культуры над искусственной.

Дальнейшее развитие этого подхода вылилось в ряд более узких трактовок организационной культуры, которые сформировались во многом под влиянием психологических концепций (Sathe, 1983; Липатов, 2004). Так, когнитивный подход предполагает, что организационная культура есть уникальная система восприятия и организации эмоций, материальных объектов, процессов, событий. Подход организационного символизма рассматривает организацию как набор разделяемых смыслов, где организационная культура помогает участникам организации интерпретировать опыт. Психодинамический подход считает, что культура есть выражение бессознательных психических процессов, поэтому организационные практики и процедуры можно понимать как их проекцию. Исследования в рамках этой парадигмы связаны с изучением символических механизмов (Harris, 1994), формированием новых значений под влияние новых условий (Thorne, 2000), рассмотрением управления как символической деятельности (Smircich, 1983; Barley и Kunda, 1992). Соответственно, культура помогает индивиду интерпретировать социальную среду, являясь медиатором в социальных взаимодействиях. Поэтому основная цель состоит не в регулировании поведения и не его прогнозировании, а в понимании и описании существующих организационных культур





(Rowlinson и Procter, 1999).

Как можно видеть из представленного анализа, сущность организационной культуры тесно связана с пониманием сущности самой организации. В результате и вопросы, интересующие исследователей, существенно различаются. В функционализме организационная культура рассматривается исключительно как атрибут и характеристика организации, в качестве источников изменений рассматриваются менеджеры и их целенаправленное изменение культуры. Представители же феноменологического подхода говорят о том, что члены организации, из-за того, что организация это «сети значений», способны менять культуру, но не единолично, а посредством разделяемых символических значений и схем.

Большинство исследователей, независимо от того, в рамках какой парадигмы они понимают организационную культуру, в качестве базовых составляющих культуры называют ценности (представления, убеждения), нормы и образцы поведения (Harris, 1994; Schein, 1996; Plowman, 2001; Sorensen, 2002; Kossek, 2003; Henri, 2006; Kwantes и Boglarsky, 2007; Marcoulides и Heck, 1993; Пригожин, 2003; Наумова, 2005). В традиции функционализма все эти элементы напрямую связаны с поведением и установками сотрудников компании, создавая ориентиры для конкретных действий и мотивов. В рамках феноменологической парадигмы, эти элементы содержатся в индивидуальных организационных схемах, которые являются своего рода хранилищами, и посредством наделения смыслами различных ситуаций они детерминируют реакции индивида.

Различия этих подходов также нашли свое отражение в том, что используется два разных уровня анализа организационной культуры. С



одной стороны, организационная культура как атрибут организации, а не конкретных сотрудников, должна рассматриваться как характеристика по отношению к компании в целом. Соответственно в исследованиях это реализуется через использование в качестве индикаторов агрегированных показателей, таких как средние значения по отдельным переменным для респондентов каждой компании, или средняя дисперсия ответов в компании и пр. С другой стороны, поскольку носителями культуры являются отдельные индивиды, есть отдельное направление по исследованию индивидуального восприятия элементов культуры и реакций личности на различные ее параметры (Harris, 1994). Предметом изучения являются механизмы взаимодействия социальной среды и убеждений, представлений индивида, активация усвоенных организационных схем, содержание «личной культуры» индивида.

Итак, обе рассмотренные парадигмы нацелены на упорядочивание внутренней среды для анализа организации. В обоих подходах культура может быть исследована посредством изучения образцов отношений внутри и вне границ организации, хотя и разными средствами и на разных уровнях.

## **§1.2. Основные направления исследований организационной культуры**

Для понимания того, насколько эмпирически проработана проблематика организационной культуры, и каким образом были реализованы упомянутые походы к ее пониманию, был проведен анализ методологии эмпирических исследований и обозначены достигнутые результаты. Это позволило выявить основные ограничения имеющихся теоретических разработок, необходимых для изучения организационных



культур российских компаний.

Многие авторы отмечают трудности операционализации понятия организационной культуры, которые во многом обусловлены определениями самого понятия и задачами исследователей, о которых было сказано выше. В связи с этим, предметом особого внимания стало то, что исследуется в качестве организационной культуры. Для этого в §1.2.1. приведен анализ моделей составляющих организационной культуры по материалам зарубежных и отечественных эмпирических исследований. Неотъемлемой частью исследований является изучение содержания организационной культуры, отраженного в теоретических моделях. Фокус этого анализа заключается в выявлении механизмов воздействия элементов культуры (на поведение сотрудников и на функционирование организации в целом), закладываемых в модели различных авторов. Поэтому и последующий анализ результатов, полученных в эмпирических исследованиях (§1.2.2.), в первую очередь касается вопросов взаимосвязи организационной культуры и различных результатов деятельности организации (в том числе ее эффективности), а также поведения сотрудников. Это дало возможность поставить вопрос о сущности и роли организационной культуры в функционировании организации, о характере взаимосвязи организационной культуры и различных аспектов социальных взаимодействий в организации.

Далее, из результатов исследований, были выделены общие характеристики организационной культуры, которые вносят существенные поправки в понимание того, как связана организационная культура и функционирование компании. Так, в §1.2.3. анализируется одна из важнейших характеристик связи культуры и деятельности компании – сила организационной культуры. Она представляет



отдельный интерес для исследователей, поскольку касается силы воздействия организационной культуры на взаимодействия и процессы в организации. Неоднородность культуры, как еще одна существенная характеристика этого феномена, рассмотрена в §1.2.4., где представлен анализ оснований выделения субкультур в организации.

### *§1.2.1. Организационная культура как ценности и нормы*

Операционализация понятия культуры в контексте организаций определялась во многом тем, из каких элементов, по мнению авторов, состоит культура. Как уже было сказано выше, наиболее часто в зарубежных источниках встречается определение Э. Шейна и, соответственно, многие авторы опирались на его понимание составляющих организационной культуры. Нужно отметить, что Э. Шейн, опираясь на традиции антропологов, включил в свою модель организационной культуры все элементы, которые так или иначе до этого были отнесены к данному феномену, скорее всего именно этим и объясняется ее широкая распространенность на уровне определения и теоретической основы. Основная идея этой модели состоит в том, что организационную культуру составляют базовые представления, которые, по сути, есть неявные и неосознаваемые убеждения, которые нельзя узнать непосредственно. Эти убеждения проявляются в провозглашаемых ценностях и артефактах (видимых, материальных элементах) организационной культуры, которые поддаются изучению, но могут возникать ошибки в их интерпретации без знания этих глубинных представлений. Соответственно, использование данной модели предполагает достаточно глубокое и длительное изучение организационной жизни и представлений сотрудников каждой компании

для выявления объективных глубинных базовых представлений (Rowlinson и Procter, 1999), поэтому исследования по методологии Э. Шейна (кроме его собственных) практически не встречаются (исключение, например, [Thorne, 2000]). Эта модель хороша для диагностики содержания истинных норм и ценностей, но не подходит для количественных исследований и для сравнения компаний между собой, что не позволяет решить задачу определения степени воздействия организационной культуры на деятельность компании.

Для эмпирических исследований авторы чаще разрабатывали собственные операциональные модели, некоторые из которых нашли последователей в лице других ученых. Обзор западных эмпирических исследований стоит начать как раз с наиболее распространенных моделей, отмечая то, какие составляющие организационной культуры стали предметом изучения и каковы особенности их измерения.

Наиболее часто в эмпирических исследованиях используется модель конкурирующих ценностей (Quinn и McGrath, 1982; Камерон и Куинн, 2001), предложенная К. Куинном и соавторами (в эмпирических исследованиях можно встретить множество авторских вариаций этой модели, примеры можно посмотреть в обзоре [Hartnell, Ou и Kinicki, 2011]). Основная идея данной модели состоит в том, что все организационные культуры можно описать с помощью двух параметров: а) ориентация на внешнюю среду или на внутреннюю среду и б) доминирование ценностей гибкости или стабильности. Эта модель стала результатом анализа индикаторов эффективности организаций: на основе анализа литературы авторы выделили критерии эффективности, которые использовались для отражения результатов деятельности компании, и оценили степень их сходства между собой с помощью



опроса экспертов (Quinn и Rohrbaugh, 1983). Последующий факторный анализ выявил компоненты, которые стали «рамкой конкурирующих ценностей». Дальнейшее развитие этой модели позволило авторам кроме всего прочего (стадий жизненного цикла, моделей управления человеческими ресурсами и т.д.) охарактеризовать типы организационной культуры в зависимости от того, какие индикаторы эффективности используются в компании, что считается эффективным, какие показатели деятельности отслеживаются. Так были получены четыре типа организационной культуры. Наиболее распространенные в отечественной литературе названия этих типов: Иерархия, Рынок, Клан и Адхократия – в зарубежных работах можно встретить и другие, например, культуры Иерархическая, Рациональная, Группы и Развития (Prajogo и McDermott, 2011).

Хотя изначально в качестве оснований были предложены дихотомии (и в одной из версий анкеты авторы просили распределить 100 баллов между четырьмя альтернативами), во многих версиях инструментария это не соблюдается, что позволяло, например, определять культуру одинаково высоко ориентированной и на внутреннюю среду, и на внешнюю. Обоснованием авторов подобного подхода стало то, что эти две дихотомии отражают базовые дилеммы менеджмента компании, и то, насколько менеджеры смогут решить эти дилеммы, будет определять успешность и выживаемость всей организации.

Учитывая модель в целом, становится понятно, почему авторы предлагают делать два замера организационной культуры: «как есть» и «как хотим, чтобы было», это позволяет в дальнейшем менять (или корректировать) организационную культуру или отдельные ее параметры, приближая к желаемому варианту. По сути, изменение типа



организационной культуры становится реализацией ориентаций на определенные показатели эффективности, чтобы организационная культура стала конкурентным преимуществом. Приверженность ценностям считается гарантом соответствующего поведения сотрудников. При этом нужно отметить, что одни и те же ориентиры (т.е. показатели эффективности) могут достигаться достаточно широким спектром решений, управленческих практик и подходов, которые не отражены в инструментарии, и это достаточно сильно ограничивает применение данной модели для описания других составляющих организационной культуры помимо критериев успешности компании. Таким образом, эта модель организационной культуры разработана в рамках функционалистского подхода, и диагностика культуры опирается, прежде всего, на оценочные мнения сотрудников о том, какие ориентиры приняты в компании.

Очень похожа на эту модель концепция Д. Денисона, которая представляет черты организационной культуры (Denison и Mishra, 1995). Различия данных моделей больше методические (различаются инструменты измерения организационной культуры), чем содержательные, поскольку основания для описания ценностных ориентаций (или черт) такие же: 1) внешний и внутренний фокус, 2) гибкость и стабильность. Важно отметить, что, поскольку обе модели разрабатывались на основе анализа эффективности организационной культуры, то основой успеха считается адаптация к изменениям внешней среды, а функция интеграции (и, соответственно, регуляции поведения участников социальных взаимодействий), хотя и указывается, но остается на заднем плане.

Другая модель организационной культуры была предложена Г.





Хофштедом, он по результатам своих исследований выделил следующие параметры ценностных ориентаций (Hofstede и др., 1990):

- для национальных культур: индивидуализм или коллективизм, высокая или низкая дистанция власти, высокое или низкое избегание неопределенности, краткосрочная или долгосрочная ориентация, мужественность или женственность;

- для организационных культур: ориентация на процесс или результат, ориентация на сотрудника или работу, местная или профессиональная культура, открытые и закрытые культуры, культуры с сильным или слабым контролем, нормативные и прагматические культуры.

Г. Хофштед помимо ценностей в качестве элементов культуры отдельно отмечал восприятие практик («как оно есть»): практики продвижения и увольнения, поведения руководителей и пр. В этом смысле культура предстает как совокупность ценностей и реализуемых правил и практик взаимодействий. В последующих эмпирических исследованиях многие авторы используют данную модель культуры в виде отдельных ценностей нации для описания культуры компании, например, индивидуализм или коллективизм (Chatman и др., 1998), или сочетают различные ценностные ориентации в зависимости от своих исследовательских интересов (Belassi, 1999; Testa и Mueller, 2009; Reynolds, 1986). В отечественных исследованиях тоже часто используют данную методологию при диагностике культуры (например, [Данилова и Тарарухина, 2004]), хотя больше не на уровне организаций, а на уровне национальных особенностей (Латова и Латов, 2008; Лыгденова и Дашинамжилов, 2012). В целом же идея Г. Хофштеда оценивать практики как часть культуры во многом осталась невостребованной, хотя



в его исследованиях были получены результаты, доказывающие возможность их оценки в количественном исследовании и высокую значимость этого элемента культуры для описания содержания культуры организации.

Помимо этих популярных моделей, есть еще целый ряд исследований, в которых выделялись доминирующие ценности с помощью отдельных вопросов, что в дальнейшем интерпретировалось как черты организационной культуры, например, степень аллокатизма в группе как степень подчинения своих целей групповым целям (Lam, Chen и Schaubroeck, 2002), инновационность культуры (Berson, Oreg и Dvir, 2008), меритократичность культуры (Benard, 2010), ценности инновационности, доверия, сплоченности (Carmeli, 2005) и т.д. В этой группе исследований культурная составляющая в виде ценностей выступала в роли фоновых условий и использовалась как независимый фактор для описания других феноменов, таких как восприятие различий, степень дискриминации при продвижениях и т.д.

На периферии основного ценностно-ориентированного направления исследований находятся работы, использующие понятие климата организации, во многом сходного с понятием организационной культуры. Исследования по климату и культуре организации долгое время велись независимо друг от друга, и лишь в 1990-е годы стали предприниматься попытки соотнести эти два конструкта. Основным результатом этой работы, помимо указания на методологические различия измерений конструктов, заключался в том, что климат организации рассматривался больше как восприятие сотрудниками рабочей среды и, соответственно, являлся атрибутом индивида, в то время как организационная культура относится к организации (Glisson и James,



2002). Поэтому для некоторых авторов два данных конструкта используются как синонимы (например, [Zhou и др., 2011]), а для большинства климат является частью организационной культуры (подробный обзор представлен у [Denison, 1996]). В качестве элементов организационной среды использовались различные организационные практики, которые, по большому счету, действительно могут считаться частью организационной культуры. Однако, измеренные на индивидуальном уровне, они не могут в полной мере отражать культуру как характеристику компании.

Таким образом, описанные модели культуры в большей степени сконцентрированы на ценностях компании, но в зарубежных исследованиях этот подход, хотя и преобладает, но не является единственным. В научной литературе присутствует модель культуры как совокупности ценностей и нормативных ожиданий. Нормативная составляющая предписывает то, каким образом работа выполняется, и является основой для социализации новых членов (Glisson и James, 2002). Организационная культура в данном случае представлена как совокупность двух слоев: «уровень сознательного» состоит из норм и разделяемых поведенческих ожиданий, и «уровень неосознанного» представлен ценностями и глубинными представлениями. Авторы отмечают, что хотя глубинный уровень значим для понимания организационной культуры (интерпретации событий), видимые аспекты являются ключевыми для функционирования организации (через регуляцию индивидуального поведения). Было показано, что культура выражается и передается больше посредством разделяемых ожиданий и нормативных убеждений, чем с помощью глубинных представлений. Так, индивиды могут хорошо знать нормы поведения без осознания или



интернализации ценностей и убеждений, лежащих в их основе. Это происходит потому что, например, ожидания и нормы могут отражать ценности и представления создателей компании (или руководителей), а не рядовых членов, или практики и нормы предопределены условиями и реалиями ежедневных рабочих ситуаций. В любом случае, ценности и представления как элементы культуры могут придавать значения и интерпретации применяемым практикам и нормам, что объясняет их влияние на организационную среду, но на поведение большее воздействие оказывают нормы и образцы.

В рамках данной концепции был разработан комплексный инструмент оценки организационной культуры, Organizational Culture Inventory (Cooke и Rousseau, 1988), который послужил основой для многих исследований (например, [Rousseau, 1990, Huang, Cheng, Chou, 2005]). Отличительной чертой данного инструментария является то, что он изначально был разработан для количественных исследований и отражал такой аспект организационной культуры как поведенческие нормы и ожидания, разделяемые членами организации. В его основу были положены 12 стилей межличностного взаимодействия и отношения к задаче, выработанных на основе обзора литературы.

Преимуществом подобного рассмотрения организационной культуры стало то, что конкретные образцы поведения и нормы трудовой деятельности, включенные в модель, носят сугубо внутриорганизационный характер. В них учитывается огромное множество организационных переменных: отрасль, технология, регион деятельности, история развития компании, а также желательные для топ-менеджеров данной организации образцы (нормы) поведения (Glisson и James, 2002).



В отечественных исследованиях также отсутствует общепринятая концепция организационной культуры, поскольку, как уже было сказано выше, она редко была самостоятельным предметом исследования. Операционализация таким же образом опиралась на составляющие организационной культуры, которые определялись в зависимости от того, насколько они были необходимы для общих целей исследовательского проекта. В подавляющем большинстве теоретических и эмпирических работ, российские авторы опираются на зарубежные модели ценностей организационной культуры, апробируя наиболее широко известные из них в российских условиях (Адрианова и др., 2011; Давыденко и Гайдаржи, 2011; Купрейченко и Молодых, 2011; Лыгденова и Дашинамжилов, 2012; Пушных, 2010; Ромашкин, 2011; Чанько, 2007).

Помимо этого, в отечественных исследованиях культура понималась чаще как совокупность норм и ценностей, и акцент был сделан, прежде всего, на нормах (Пригожин, 2003). Предприятие задает индивиду определенные образцы поведения с помощью ролевых ожиданий, принятия и исполнения ролей, ролевых норм (Наумова, 2005): «индивид автономен и активен в той степени, в какой необходимыми элементами его взаимодействия с организацией являются его концепция роли и способ ее исполнения, его ориентации по отношению к своим ролям».

Нормами Н.Ф. Наумова называет «стихийно-сложившиеся или установленные каким-либо образом правила, стандарты поведения, которые безличным образом предписывают способы поведения, законные, одобряемые, ожидаемые способы достижения целей, образцы или правила «нормального» для данной ... организации поведения». В эмпирическом исследовании предлагалось оценивать нормы с помощью



выявления требований к определенной группе работников со стороны руководства (через должностные инструкции или опрос непосредственных руководителей). К сожалению, в этом виде нормативные составляющие не могут быть признаны организационной культурой в строгом понимании термина, поскольку не отражают общие нормы для организации или группы и разделяемые ее участниками.

Итак, на основе анализа западных эмпирических исследований можно констатировать, что преобладает ценностный подход, когда организационная культура изучается как ценности, а нормативный подход находится на периферии исследований. В отечественных разработках ввиду того, что они разрабатывались или в рамках социалистической идеологии или в обществе в период трансформаций, помимо ценностей широко исследовалась и нормативная составляющая, но при этой реализации сложно говорить об оценке именно организационной культуры предприятия, а не личности. Кроме этого, некоторые авторы включают организационные практики как часть организационной культуры, но большинство придерживается позиции, что культура должна **выражаться** в практиках.

### *§1.2.2. Связь организационной культуры и различных аспектов деятельности фирмы*

Исследований связи организационной культуры с различными характеристиками деятельности компании в западной науке очень много, и для анализа достигнутых результатов было проведено их обобщение в соответствии с теми моделями культуры, которые были положены в основу, и которые были описаны в предыдущем разделе.

Основной исследовательский интерес в научных работах связан с



выявлением влияния организационной культуры на поведение и установки рядовых сотрудников, и на результаты деятельности фирмы. В большинстве подобных работ авторы констатируют существенное влияние составляющих организационной культуры как на индивидуальное поведение, так и на «социальные» (установки сотрудников, текучесть кадров и пр.) и экономические результаты (различные финансовые показатели).

В научной литературе по данному направлению можно выделить достаточно большое количество исследований с использованием качественной методологии, когда подробно изучается одна или несколько компаний и делаются попытки оценить влияние организационной культуры на другие переменные, отражающие результаты компании, поведение и отношение сотрудников. В основе таких работ лежит идея, что содержание организационной культуры можно изучать только посредством глубокой проработки представлений членов организации, истории развития компании, основных характеристик внешней среды. Результаты практически всех рассмотренных здесь качественных исследований дают основания их авторам заявлять о существенном влиянии организационной культуры на все аспекты деятельности.

В рамках качественной методологии были изучены процессы изменения поведения и установок сотрудников, попавших в условия другой субкультуры (Thorne, 2000), уход руководителей подразделений в условиях их неадекватности, противоречий с доминирующей культурой (Martin и Siehl, 1983), воздействие «мультикультурности» на поведение и восприятие сотрудников (Gregory, 1983). В данных исследованиях, основным фактором ухода сотрудников или изменения их установок и



поведения была названа существующая организационная культура компании.

Классической и одной из наиболее цитируемых работ стало исследование Т. Питерса и Р. Уотермана, описавшее «модель превосходства» – основные характеристики культуры успешных с финансовой точки зрения компаний (Peters и Waterman, 1982). В других работах изучались соотношение ценностей и организационных практик и показателей эффективности (Calori и Sarnin, 1991), влияние ценностей адаптивности и стабильности на эффективность страховых компаний (Gordon и DiTomaso, 1992). В этих и подобных исследованиях успехи и достижения организаций рассматривались как результат наличия определенной культуры в описываемых внешних условиях.

При этом необходимо отметить, что в подобных исследованиях многие выводы были сделаны без строгого научного доказательства, и часто на основании мнений руководителей компаний, выступавших в качестве респондентов. Например, критики работы Т. Питерса и Р. Уотермана выяснили, что по прошествии нескольких лет после выхода их книги некоторые организации, которые были использованы для построения «модели превосходства», больше не были так успешны. Более того, авторы никак не исследовали неуспешные компании и не могли сказать, являются ли выделенные ими ценности атрибутом именно успешных компаний. Для проверки были необходимы статистические тесты, которые в данном исследовании не были проведены. В дальнейшем П. Рейнольдс в своем исследовании показал, что выделяемые в литературе ценности в компаниях с различной эффективностью практически не различаются (Reynolds, 1986).

Множество количественных исследований также было направлено





на подтверждение исходной предпосылки функционалистов о влиянии организационной культуры на итоговые показатели деятельности компании и на отдельные характеристики индивидуального поведения.

Больше всего работ было проведено в рамках модели конкурирующих ценностей (Quinn и Rohrbaugh, 1983) и сходной с ней модели Д. Денисона (Denison и Mishra, 1995). По модели конкурирующих ценностей в одном из исследований на основе опроса 194 менеджеров из разных компаний была выявлена связь между типом культуры и такими показателями как качество и инновации в продуктах и процедурах (Prajogo и McDermott, 2011). В обобщающей работе одного коллектива авторов (Hartnell, Ou и Kinicki, 2011) проведен достаточно подробный анализ достигнутых результатов на основе модели конкурирующих ценностей. Авторы отобрали 94 исследования, в которых использовались элементы данной модели, чтобы сопоставить полученные результаты. В итоге авторы пришли к выводам, что все четыре ценностные ориентации организационной культуры, лежащие в основе модели (ориентация на внутреннюю интеграцию или на внешнюю адаптацию и ценности гибкости или стабильности), положительно связаны с такими аспектами эффективности как: удовлетворенность и приверженность сотрудников, качество продукта, инновационность и финансовые результаты.

Модель Д. Денисона, как указывалось выше, по содержанию очень похожа на модель конкурирующих ценностей, и не удивительно, что по данным его исследований получены похожие результаты: все четыре черты организационной культуры положительно влияют на финансовые показатели (оценка компании по сравнению с похожими компаниями по прибыльности, качеству, росту продаж, уровню удовлетворенности





сотрудников, общий показатель отдачи на активы и рост продаж за последние три года) (Denison и Mishra, 1995; Denison, 1996). При достаточно большой выборке компаний (в исследовании участвовало 764 компании) из-за того, что опрашивались исключительно исполнительные директора, возникают сомнения, что полученные данные могут отразить организационную культуру всей компании, а не видение топ-менеджмента.

Результаты данного направления исследований показали, что выраженность этих ценностей в целом может быть положительно связана с экономическими результатами, однако не очень понятно, как, по сути, противоположные ценности (например, стабильности против гибкости) могут в одном направлении влиять на одну и ту же переменную? Это можно объяснить только тем, что наличие определенных ценностей противопоставляется отсутствию ясных представлений, и уже именно это связано с общей результативностью компании. Кроме того, учитывая, что в большинстве подобных исследований в качестве респондентов выступали руководители компаний, очевидно, что в исследованиях фиксируется влияние субкультуры руководителей. Более позднее исследование по модели Д. Денисона, опирающееся на большую выборку компаний, в которых уже опрашивались и рядовые сотрудники, показало, что значимые связи есть только с оценкой рыночной стоимости компании на рынке, ни рост продаж, ни отдача на капитал не были связаны с характеристиками организационной культуры (Kotrba и др., 2012).

С помощью Organizational Culture Inventory (Cooke и Rousseau, 1988) было показано, что степень согласованности между организационными и индивидуальными ценностями положительно



связана с такими результатами деятельности компании как желание дополнительно работать у сотрудников, удовлетворенность директором компании, а также приверженность к организации (Huang, Cheng и Chou, 2005). А исследование 32 подразделений некоммерческого фонда (опрос 263 сотрудников), проведенное Д. Руссо, показало, что нормы, ориентированные на безопасность, могут быть связаны негативно с отношением к работе со стороны сотрудников (удовлетворенность и склонность остаться в компании) и с результатами всей компании (в качестве критерия использовалась сумма привлеченных средств) (Rousseau, 1990).

В качестве отдельного направления исследований нужно отметить работы, выполненные с использованием методологии, согласно которой опрашиваются отдельные индивиды относительно их восприятия организационной культуры и их личностных оценок и поведения. Так, на основе методологии Г. Хофштеда, были получены значимые связи организационной культуры и удовлетворенности сотрудников (Testa и Mueller, 2009), восприятия собственной производительности и эффективности руководителя (Kwantes и Boglarsky, 2007), конфликтов и продуктивности в группе (Chatman и др., 1998) и т.д. В рамках других моделей культуры было показано воздействие отдельных элементов культуры на намерение сменить место работы и на факты отсутствия на рабочем месте (Carmeli, 2005), инициативность сотрудников (Hon и Leung, 2011), оценку руководителя (Toog и Ofori, 2009) и др. Здесь не предполагается анализ на уровне компании в целом, а замеряется только то, что называется авторами «личная культура». При этом часто используются проективные методики, например, когда слушателям программ МВА задаются ценности организационной культуры в



качестве условий задачи, или сравниваются результаты по нескольким странам, которые имеют различную степень выраженности отдельных культурных признаков. В результате тут сложно говорить об организационной культуре как таковой, скорее, о влиянии восприятия отдельных культурных аспектов на индивидов.

Помимо указанных направлений исследований, существуют отдельные авторские разработки по анализу связи организационной культуры и результатов компании. В одном из таких исследований 26 компаний (опрос 392 сотрудников) авторы показали, что организационные ценности (рискованности, безопасности работников, эффективности, профессионализма, развития) лишь косвенно влияют на результаты компании (показатели выручки, доли рынка, прибыли, возврата на активы) посредством влияния на восприятие контекста работы и индивидуальные установки сотрудников (Marcoulides и Neck, 1993). В эмпирическом исследовании 93 больниц (было опрошено более 3000 сотрудников разных уровней) было показано, что доминирование различных ориентаций в культуре (на контроль, или на потребителя, или на социальную ответственность) связано с некоторыми из показателей деятельности организаций: удовлетворенность сотрудников и пациентов, расход ресурсов на одного пациента и т.д. (Zhou и др., 2011). В работе израильских авторов различные черты организационной культуры 26 компаний (черты инновационной, бюрократичной или поддерживающей культуры), выявленные на основе ответов представителей высшего руководства, оказались связанными с ростом продаж, удовлетворенностью (в виде ее оценки топ-менеджером) и показателями выручки на одного сотрудника (Berson, Oreg и Dvir, 2008).

Критика всех рассмотренных работ основана, прежде всего, на



методологии проведенных исследований. В частности, в количественных исследованиях организационная культура изучалась, во-первых, в большей степени через декларируемые ценности, а не реально действующие ценности, воплощаемые в практиках, во-вторых, на основе оценок высшего руководства компании, а не рядовых сотрудников, в-третьих, часто на основе одного и того же источника информации как об организационной культуре, так и об эффективности организации. Более того, теоретические гипотезы не всегда находят свое подтверждение в количественных исследованиях, особенно это касается экономических показателей деятельности компании. Так, если рассматривать измерение организационной культуры на основе опроса рядовых сотрудников, а не только руководителей, то такие связи не возникают, значимыми признаются только связи с такими результатами как текучесть кадров или удовлетворенность сотрудников. В результате некоторые авторы прямо утверждают, что не наблюдается связи между ценностной структурой, характерной для организации, и поведением участников данной организации (Hofstede и др., 1990), а есть связь поведения работников с нормами и ожиданиями (Glisson и James, 2002). Это отмечается и многими отечественными учеными, занимающихся проблематикой ценностей, например, В.А. Ядов пишет, что «...ценностные ориентации людей потенциально реализуются в их практиках. Именно потенциально, т.к. наше поведение далеко не всегда согласуется с собственными ценностными ориентациями» (Ядов, 2010). «Нормативная среда организации – сердцевина организационной культуры. Никакие идеологемы, установки, никакие программы и стратегии, новшества и функции не будут реализованы, если нормативная среда организации их не принимает, с ними несовместима»



(Пригожин, 2003). А.И. Пригожин отмечает, что организационные ценности как желательное и предпочтительное, внутренне принятое каждым, реализуются в условиях свободы выбора и в ситуациях с достаточными ресурсами (Пригожин, 2010).

При том, что изучение связи организационной культуры и эффективности компаний количественными методами очень важны и интересны, существует достаточно много трудностей в подобных исследованиях, которые существенно ограничивают достоверность полученных результатов. Во-первых, организационная культура в качестве предмета исследования должна представлять широкий круг феноменов – от практик до разделяемых представлений, от социальных структур до индивидуальных значений, – чего сложно добиться в рамках одного исследовательского проекта. Исследователи разрешают эту трудность с помощью экспертной оценки культуры компании, когда о существующих ценностях и нормах опрашивается один представитель компании, чаще всего топ-менеджер или руководитель подразделения по управлению персоналом (Denison и Mishra, 1995; Prajogo и McDermott, 2011).

Во-вторых, понятия «эффективность» или «экономические результаты компании» также недостаточно ясны, поскольку, с одной стороны, они должны отражать оценки всех «заинтересованных сторон», с другой стороны, использование различных индикаторов сильно зависит от отраслевой принадлежности бизнеса компании, что затрудняет обобщения и сравнения. Часто в эмпирическом исследовании это решается таким же образом: оценка результатов проводится экспертом (внешним или внутренним) на качественном уровне (например, по отношению к конкурентам у [Prajogo и McDermott, 2011]). Индикаторы



поведения сотрудников снова нередко подменяются их оценками со стороны самих респондентов (Chatman и др., 1998; O'Toole, 2002; Kwantes и Boglarsky, 2007).

Анализ результатов исследований и теоретических положений некоторых авторов подводит нас к предположению о дифференцированном характере связи между организационной культурой и эффективностью организации (Marcoulides и Heck, 1993). Многие исследователи подчеркивали, что организационная культура по-разному влияет на различные показатели результатов (Berson, Oreg и Dvir, 2008; Prajogo и McDermott, 2011). Существуют некоторые исследования, в которых предприняты попытки отойти от линейных связей между культурой и отдельными показателями, путем рассмотрения различных сочетаний культурных черт (Kotrba и др., 2012), или использования переменной культуры в качестве модератора отдельных связей (Hon и Leung, 2011). Но этот вопрос все еще не до конца изучен, поскольку пока такие исследования носят разрозненный характер и не дают целостной картины воздействия культуры.

В итоге проведенный обзор результатов эмпирических исследований дал достаточно противоречивые результаты. С одной стороны, большинство проведенных исследований констатировали наличие связи между организационной культурой и различными аспектами деятельности, особенно социальными результатами и восприятием сотрудников. С другой стороны, серьезное изучение методологии не позволяет говорить о надежности этих результатов или о характере этой связи между культурой и деятельностью компании. Поэтому справедливым оказывается утверждение, что в мировой научной литературе пока недостаточно достоверных результатов о связи

организационной культуры и основных показателей деятельности компании и роли организационной культуры в формировании организационного поведения, хотя теоретически эти вопросы проработаны достаточно подробно.

### *§1.2.3. Сила культуры*

Специфический акцент части исследовательских работ на связи организационной культуры и эффективности компании привел к необходимости каким-либо образом охарактеризовать степень воздействия организационной культуры на результаты. Такой характеристикой стала сила организационной культуры, она сделала возможными сопоставления и сравнения организационных культур разных организаций, поскольку становится посредником между элементами содержания организационной культуры и показателями деятельности компании. По сути, сила культуры определяется как сила влияния элементов культуры на поведение или установки сотрудников, причем предполагается, что такого влияния может и не быть в условиях слабой организационной культуры. В данном направлении исследований предпосылкой анализа является предположение, что то, насколько организационная культура определяет поведение и отношение сотрудников, напрямую зависит от осведомленности об организационных ценностях.

В эмпирических исследованиях большое внимание было направлено именно на изучение того, насколько способность организационной культуры сильно (или слабо) влиять на работников, улучшает корпоративные результаты. В частности, были выделены три следствия распространенности сильных норм и ценностей, которые положительно





вливают на успехи компании: улучшенная координация и контроль внутри компании, улучшение соотнесения организационных целей и индивидуальных, повышение усилий сотрудников (Sorensen, 2002). В доказательство, некоторые исследования показали, что компании с сильной культурой превосходят по результатам компании с более слабой культурой (Kotter и Heskett, 1992, Gordon и DiTomaso, 1992).

В одном из этих исследований соотносили средние результаты компании за десятилетний период и оценку силы организационной культуры, и было обнаружено, что компании, которые имеют сильную культуру, имеют в среднем более высокий уровень возврата инвестиций и чистый рост дохода (Kotter и Haskett, 1992). В другом исследовании показано, что результат страховых компаний повысился в степени, в которой они нашли консенсус с окружающими культурными ценностями (Gordon и DiTomaso, 1992). Также было доказано, что фирмы с сильной корпоративной культурой показывают большую устойчивость в своих результатах (Sorensen, 2002).

В основе подобных исследований лежит предположение, что организации выигрывают от работы высокомотивированных, вовлеченных в дела компании сотрудников. Сильная организационная культура способна в определенной степени заменять (компенсировать) регламенты, планы руководства; участники компании с сильной организационной культурой добровольно исполняют задачи, нужные компании, их поведение предсказуемо и надежно (Camerer и Vepsalainen, 1988). Важно отметить, что на основе базовой предпосылки, что высокая осведомленность (распространенность) элементов культуры влияет на поведение, были выработаны соответствующие индикаторы силы культуры. Измерение силы культуры чаще всего осуществляется с





помощью статистических мер согласованности ответов участников группы, например, стандартного отклонения ответов респондентов в каждой компании, или производные от этого показателя.

Компании с сильной организационной культурой в том виде, как сегодня понимается сила культуры, по сути, выступает синонимом высокоинтегрированной, сплоченной социальной группы (Эфендиев, 2005). И при таком подходе нельзя не учитывать направленность ценностей и норм культуры. Для большинства исследователей понятия «сильная организационная культура» и «сильная эффективная организационная культура» являются синонимами. Авторы в своих работах не оценивают изучаемую культуру по отношению к целям компании, т.е. насколько существующие ценности отвечают потребностям компании. Отчасти это объясняется тем, что большинство авторов интерпретирует сложившуюся культуру исключительно в рамках «ключевых ценностей», которые целенаправленно разрабатываются менеджментом компании (Plowman, 2001). Но для теоретического основания такое понимание является неполным. Были проведены эмпирические исследования по тому, как связаны степень интеграции группы и ее результаты (например, [Mullen и Copper, 1994]). Были получены доказательства, которые ясно показывали нелинейность подобной зависимости, и содержание норм группы также оказывалось значимым наряду с интегрированностью.

В результате такого рассмотрения упускаются из вида следующие важные аспекты. Во-первых, существование негативных вариантов организационной культуры, т.е. существование ценностей и норм, которые не направлены на повышение эффективности или адаптивности компании. Некоторые исследователи указывали, например, на



существование «неуспешных» компаний с сильной организационной культурой (Plowman, 2001), или на наличие дисфункциональной культуры (Glisson и James, 2002; Kwantes и Boglarsky, 2007; Неймер, 1990; Покровская, 2008; Пригожин, 2003), или на неэтичные действия сотрудников как результат культурных норм (Sinclair, 1993). В результате исследования, направленные на выявление связи между силой культуры и результативностью, не могут быть достоверными без оценки содержания ценностей и норм организационной культуры.

Во-вторых, сильная организационная культура является по определению более стабильной, чем слабая. Это ставит под сомнение возможности адаптации сильной организационной культуры под изменения внешней среды и, соответственно, выполнение своей функции по обеспечению выживания компании (Gordon и DiTomaso, 1992). Этот подход делает необходимым в исследованиях учитывать степень изменчивости внешней среды при выявлении связи силы культуры и ее эффективности. Некоторые авторы делают вывод, что в стабильной внешней среде сильная культура может обеспечивать выживаемость, но в сильно изменчивой внешней среде сила культуры будет работать против компании, затрудняя ее адаптацию (Calori и Sarnin, 1991).

Кроме указанного выше понимания силы организационной культуры, есть еще одно: сильная культура это комплексное, целостное образование, регулирующие все основные стороны трудовой деятельности ее работников. По сути, в этом понимании сила культуры трактуется как интенсивность, то есть как набор аспектов жизни организации, которые покрываются (регулируются) культурными ценностями и нормами (Gordon и DiTomaso, 1992). Этот взгляд очень сильно отличается от указанного выше, поскольку обращает внимание на



то, насколько широк диапазон ситуаций, в которых существует ясная и определенная культура для участников. Четкой операционализации данного понимания не представлено, поскольку использовалось исключительно в качественных исследованиях, где авторы экспертным путем оценивали интенсивность организационных ценностей и норм (Calori и Sarnin, 1991). Авторскую разработку оценки силы культуры в рамках этого понимания представила О.Е. Стеклова, предложившая оценивать распространенность и совпадение нормативной и ценностной составляющей (Стеклова, 2010), но опять-таки этот способ годится только для качественных исследований.

В результате можно сделать вывод, что есть организационные культуры, которые достаточно полно представляют нормы поведения, ценности и ориентиры в широком диапазоне ситуаций, типе взаимодействий и т.д. А есть культуры, в которых акцентирована значимость лишь отдельных видов взаимодействий, в то время как другие менее важные стороны функционирования компании остаются на усмотрение участников. В таком случае, первый вариант организационной культуры можно определить как **комплексный**, а второй вариант как **акцентированный**. И здесь же можно представить себе ситуацию, когда в организации не существует определенной и ясной культуры для ее сотрудников, то есть имеет место «**диффузная культура**». Она не может выполнять в организации своих основных функций по интеграции и регуляции поведения работников компании, поскольку ее содержание неопределенно для участников взаимодействий. Это может быть результатом наличия отдельных субкультур в компании, которые не имеют общего ядра, или если определенная культура еще не сформирована, поскольку не прошло достаточно времени и совместный



опыт не позволяет выработать общих представлений (Шейн, 2002), или прошлые представления перестали иметь значения для участников, и можно считать данную культуру распавшейся.

#### *§1.2.4. Наличие субкультур*

Результаты теоретических и эмпирических исследований позволяют утверждать, что организационная культура той или иной компании является внутренне неоднородной (Gregory, 1983; Smircich, 1983; Martin и Siehl, 1983; Denison, 1996; Schein, 1996; Harris, 1994; Chatman и др., 1998; Hofstede, 1998; Thorne, 2000; Kossek, 2003; McKee, 2004; Пригожин, 2003). Речь идет о наличии в рамках организационной культуры конкретной компании нескольких субкультур.

Оснований для выделения субкультур в литературе рассмотрено достаточно много. Это и субкультуры отдельных подразделений – горизонтальное расположение субкультур, которые существуют на одном уровне иерархии (Шейн, 2002). Это и профессиональные культуры, культуры функциональных отделов (Schein, 1996; Hofstede, 1998). И, конечно, субкультуры по уровню в иерархии в организации (Cooke и Rousseau, 1988). В отечественном исследовании культуры также замерялась для разных групп работников (использование и разделение по иерархии, и по уровню квалификации) и были показаны значимые различия, что может трактоваться как наличие субкультур (Данилова и Тарарухина, 2004).

Детерминантами субкультур, как можно предположить, выступают различные функции, уровень ответственности, уровень образования, уровень материального вознаграждения. Эти детерминанты порождают различия в системе идентификации с компанией, в понимании целей и

средств индивидуального и организационного развития, образцов поведения, приличий и т.п. Различия также основаны на разном опыте для групп, видении лидеров или руководителей подразделений, отсутствием механизмов передачи ценностей, норм и практик между частями компании (Cooke и Rousseau, 1988).

В результате этих различий, во-первых, может меняться сам набор ключевых культурно-нормативных переменных. Например, для отделов, взаимодействующих с внешней средой в лице клиентов или поставщиков, это будет набор специфических ценностей и норм (содержание элементов по взаимодействию с внешними партнерами), а в подразделениях, обслуживающих потребности внутри компании, например, управлении персоналом, эти элементы могут отсутствовать. Во-вторых, различные субкультуры, как можно предположить, могут по-разному влиять на различные стороны развития бизнес-организации. Так, субкультуры менеджеров могут сыграть важную роль в повышении экономической эффективности организации, ее успехов на рынке (например, при создании нового предприятия по [Ensley, Pearson, и Amason, 2002]), именно они ответственны за основные ориентиры и являются центрами власти – что, возможно, связано с итоговыми долгосрочными результатами труда (Gordon и DiTomaso, 1992). Что касается субкультуры рядовых сотрудников, то ее роль может особо сказаться на таких результатах как удовлетворенность, приверженность, текучесть и т.д.

В-третьих, выделение субкультур по основанию места в иерархии согласуется с общим практически для всех авторов мнением, что менеджмент компании определяет (формирует) содержание культуры на более низких уровнях. Лидерство или руководство рассматривается как



один из основных источников организационной культуры на предприятии (Пригожин, 2003; Шейн, 2002). Соответственно, ценности и нормы культуры руководителей являются для субкультур рядовых сотрудников внешним фактором, определяющим формирование их содержания (Лыгденова и Дашинамжилов, 2012). Авторы утверждают, что ценности основателей и ключевых лидеров без сомнения создают организационные культуры, и ценности лидеров и основателей «становятся практиками членов организации» (Hofstede и др., 1990).

Таким образом, эмпирически и теоретически было доказано, что организационная культура может быть неоднородной и содержание ценностей и норм в разных группах в организации могут существенно отличаться. Это вносит существенное ограничение в интерпретацию культуры на уровне всей компании, которая в результате претерпевает как некоторое усреднение вариаций внутри компании.

### **§1.3. Методологические проблемы эмпирических исследований организационной культуры**

Анализ большого количества источников по исследованию организационной культуры позволяет сформулировать основные особенности изучения данного феномена. С одной стороны, доминирование подхода с точки зрения ценностей накладывает ограничение на то, каким образом мы можем описать социальные взаимодействия в организации. С другой стороны, существует некоторая подмена индикаторов организационной культуры исследованием видения руководством компании. Наконец, изучение такого сложного и неоднородного феномена предъявляет особые требования к выборке исследования.

Помимо ценностей, остальные элементы культуры на уровне организации остаются практически не изученными. Это существенно ограничивает понимание роли организационной культуры в компаниях, поскольку ценности не всегда находят свое выражение в организационных и индивидуальных практиках, и, более того, Г. Хофштед уже после многократной проверки своей модели ценностей показал, что ценности часто представляют национальную культуру, а не культуру конкретной компании (Hofstede и др., 1990). Этот вопрос достаточно давно разрабатывался в организационных исследованиях культуры в рамках соотношения и взаимодействия национального и организационного уровней (Schein, 1983; Hofstede, 1983; Hofstede и др., 1990; Sinclair, 1993; Kwanten и Boglarsky, 2007). Интерес к изучению организационной культуры резко вырос, когда японские производители начали показывать выдающиеся результаты по сравнению с американскими конкурентами (Wilkins и Ouchi, 1985). На основе наблюдений успехов японских производителей были сделаны предположения, что в значительной степени они связаны с социально-гуманитарными аспектами деловой жизни, которые имели корни в японской деловой культуре. Г. Хофштед и его коллеги в своем крупном исследовании датских и голландских компаний показали, что ценности в организациях оказались схожими, а организации отличались практиками и образцами поведения, в то время как разница национальных культур во многом объяснялась именно разными ценностями (Hofstede и др., 1990). Авторы делают вывод, что организационная культура проявляется не в общих ценностях, а в тех элементах, которые встроены в совместную ежедневную работу, что ценности сотрудников больше отличаются по социально-демографическим переменным (по национальности, возрасту,





образованию), чем по принадлежности к тем или иным организациям, в которых они работают (основные различия по чисто организационным признакам проявлялись в восприятии, оценках, действиях, связанных с ежедневной работой).

Соответственно, можно предположить, что многие ценности, реализуемые в деловой практике каждой организации, носят общенациональный характер (и точнее в этом случае говорить о национальной деловой культуре). В частности, в модели Э. Шейна ценности национальной культуры представлены на глубинном уровне базовых представлений, которые с трудом поддаются изменению со стороны компании (Schein, 1996). И вопрос тут уже заключается в том, какие ценности **могут** быть присущи организации безотносительно национального контекста. Не случайно при исследовании российских бизнес-организаций исследователи больше внимания обращают на российские особенности, а не специфические по отношению к компаниям (Лыгденова и Дашинамжилов, 2012; Карачаровский и Шкаратан, 2002; Пригожин, 1995).

Еще один важный аспект состоит в том, что традиция изучения ценностей не нашла отражения в исследованиях ценностей организационной культуры. Так, в подавляющем большинстве исследований диагностируются не ценности как таковые, а ценностные суждения и оценки (подробнее о различии см. [Лапин, 2002]). Необходимо также добавить, что под видом изучения ценностей организационной культуры авторы часто используют индикаторы, которые не раскрывают ее ценностного содержания. Так, например, при оценке влияния организационной культуры были использованы: работа топ-менеджеров по разработке организационной культуры (Sorensen,





2002), сам факт наличия долгосрочных целей и видения у руководства (Denison и Mishra, 1995) или ценности не рядовых сотрудников, а топ-менеджеров компании (Berson, Oreg и Dvir, 2008). Это вносит некоторую путаницу, поскольку предметом исследования уже является не содержание ценностей, а их отдельные характеристики.

Как было показано в предыдущем разделе, в эмпирических исследованиях в качестве носителей культуры чаще всего исследуются менеджеры, даже скорее топ-менеджеры. Это, в соответствии с предпосылкой о различии содержания культуры на разных уровнях, порождает смещения в оценке организационной культуры всей компании. Так, например, по данным некоторых исследователей, менеджеры чаще имеют более позитивный взгляд, чем респонденты на более низких уровнях иерархии (Gordon и DiTomaso, 1992), или, что свойственно для российских компаний, латентный конфликт между уровнями в иерархии не может не отразиться на содержании культуры (Кремнева, 2007). Более того, в рамках функционалистского подхода, менеджеры не включены в состав носителей организационной культуры, а рассматриваются исключительно как внешний источник воздействия на нее. Учитывая, что практически все анализируемые количественные исследования основаны на положениях именно этого подхода, такое отношение к диагностике организационной культуры приводит к слишком сильным допущениям.

Получается, что противоречивость, которая была получена при анализе взаимосвязи организационной культуры и различных элементов функционирования организации, может быть объяснена именно методологическими сложностями. Качественные исследования, которые способны выявить истинные ценности, не позволяют иметь достаточное



количество наблюдений для обоснованных выводов. В количественных исследованиях сложно соблюсти все требования к изучению такого многогранного феномена.

### **Заключение к Главе 1.**

Итак, существуют несколько подходов к пониманию сущности конструкта организационной культуры и ее роли в жизнедеятельности компании. На основе проведенного анализа можно констатировать, что функционалистский подход к изучению организационной культуры, несмотря на его доминирование в зарубежных исследованиях, до сих пор полностью не нашел последовательной реализации в эмпирических исследованиях. Поскольку основным его положением стало описание роли культуры в обеспечении предсказуемости поведения участников взаимодействий для достижения целей компании, в эмпирических исследованиях авторы во многом ограничились рассмотрением символической адаптации, ставя во главу угла разделяемые ценности. Для того чтобы понять влияние социокультурной среды компании на реальное поведение участников и различные результаты деятельности компании, необходимо восполнить данный пробел, сделав акцент в исследованиях на способности организационной культуры воздействовать на распространенные модели трудового поведения сотрудников организации. Выбор этого направления для изучения организационной культуры российских компаний предполагает, во-первых, изучение не столько ценностей, сколько нормативной структуры, и, во-вторых, использование переменных на уровне организации в целом, а не отдельных индивидов. В этом случае в рамках функционалистского подхода удастся понять границы применения



данного понятия для анализа организаций.

Подводя итоги анализа теоретических основ изучения организационной культуры, можно утверждать, что, во-первых, хотя многие авторы описывают организационную культуру как совокупность ценностей, норм поведения и образцов поведения, в эмпирических исследованиях доминирует ценностный подход. Исследований норм и образцов поведения как элементов организационной культуры мало и их явно недостаточно для понимания роли организационной культуры в социальной организации фирмы. Основной акцент в работах исследователей сделан на выполнении организационной культурой функции адаптации, тогда как функция регуляции поведения практически не затрагивается, что не позволяет в полной мере изучить воздействие культуры на индивидуальное поведение в рамках организации (которое и служит посредником между культурой и общей результативностью компании).

Во-вторых, в целом наблюдается фрагментарность эмпирических исследований, которая выражается, прежде всего, в том, что относительно немного работ учитывают необходимые характеристики культуры, и существует острый недостаток комплексных исследований этого феномена. Помимо содержания организационной культуры широко распространены исследования, предметом которых стали сила организационной культуры, соотношение субкультур в одной организации, роль менеджеров в формировании организационной культуры. Подобные исследования внесли существенный вклад в понимание культуры как организационного феномена, но результаты подобных исследований не нашли своего отражения в последующих исследованиях. Эти выводы справедливы и в контексте изучения



российских компаний, поскольку пока что проблематика организационной культуры находится на периферии отечественной экономической социологии и социологии управления.

В данной работе реализовано комплексное изучение данного феномена, учтены гетерогенность и сила организационной культуры, а также влияние менеджеров на формирование организационной культуры. Включение данных элементов в базовую теоретическую модель организационной культуры позволило существенно обогатить знания о сущности организационной культуры и о ее способности оказывать воздействие на отдельные аспекты функционирования организации.



## **ГЛАВА 2. НОРМАТИВНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В ЭМПИРИЧЕСКОМ ИССЛЕДОВАНИИ**

Данная глава раскрывает сущность теоретической модели и методологическую базу проведенного исследования. На основе анализа научных источников и эмпирических исследований, проведенного в предыдущей главе, была определена теоретическая рамка эмпирического исследования, и обосновано изучение нормативно-ролевой составляющей организационной культуры. Далее, представлена операционализация ключевого понятия организационной культуры, позволяющая учесть особенности изучения столь сложного феномена. После этого сформулированы основные вопросы и гипотезы исследования, раскрывающие содержание культуры компаний и ее воздействие на функционирование организаций. Завершается данная глава описанием основных параметров эмпирического исследования и разработанных индикаторов.

### **§2.1. Нормативно-ролевая составляющая организационной культуры**

Используя результаты обоих описанных подходов к пониманию сущности организационной культуры, функционалистского и феноменологического, в качестве рамочной основы для данной работы был выбран функционализм, поскольку наибольшим образом соответствует задаче исследования организационной культуры российских предприятий и ее роли в их функционировании. В этом случае весь анализ проведен на уровне организации, хотя при разработке



методов изучения организационной культуры и интерпретации результатов было принято во внимание то, что носителями культуры являются отдельные сотрудники, и измерению поддаются только отдельные элементы организационной культуры.

Как было показано в предыдущей главе, на сегодняшний день насчитывается относительно немного исследований организационной культуры как системы норм, регулирующих каждодневную практику организационных взаимодействий. Абсолютно преобладает стратегия исследований организационной культуры через призму ценностей; при этом нередко происходит смешение ценностей национальной деловой культуры и собственно ценностей, присущих конкретной организации. Остается спорным вопрос о том, насколько ценности могут быть присущи организации, а не той социокультурной среде, в которой она функционирует.

В целом для научного анализа важна проблема соотношения ценностей (деловой культуры общества) и норм (конкретной организации), это показывает опыт исследований нематериальных социально-гуманитарных аспектов развития бизнеса (Эфендиев и др., 2010). Она важна и для практического применения: ее решение дает ясное указание на то, какие и в какой степени социально-гуманитарные элементы значимы для реального развития бизнеса. Закономерно возникает вопрос о том, что должно являться объектом управления: система ценностей или нормативно-институциональная структура.

Еще один очень важный вопрос касается функции организационной культуры. Как уже было сказано в предыдущей главе, в большей части эмпирических исследований доминирует взгляд, в котором функция адаптации к изменениям внешней среды стоит на первом месте. Это



свойственно ценностному подходу к изучению организационной культуры, поскольку основной его предпосылкой является предположение, что стабильность культуры обеспечивается приверженностью ценностям компании (Камерон и Куинн, 2001). Многие отечественные исследователи также считают, что адаптация компании к внешним условиям во многом определяет успешность, а для российских реалий, для общества «с неустойчивой экономикой и только еще формирующимися социальными институтами», это еще более актуально (Дудченко и Мытиль, 2004с). Вместе с тем, хотя значимость интегрирующей функции (в терминах российских исследований – «сплочения» коллектива) признается всеми авторами, она не является отдельным предметом обсуждений или исследований. В то время как в организацию, как систему институционализированных взаимодействий, каждый включается со своей, возможно уникальной, системой ценностей (Эфендиев и Балабанова, 2012). Для организации при этом важно, чтобы каждый участник добровольно или вынужденно вписался в эту систему, сохраняя при этом свою автономию в ценностном.

В нашем понимании для реализации своей основной функции, регуляции поведения, организационная культура должна иметь способность принуждать отдельных индивидов к определенным способам действия внутри организации. Ценности таким принуждающим воздействием не обладают, они скорее направлены на создание чувства идентификации с социальной группой. Принуждающим действием обладают, прежде всего, нормы, поскольку содержат в себе такой элемент как санкции, определяющие их соблюдение (Наумова, 2005). Подчинение принятым нормам может носить и «лицемерный, принудительный характер» (Неймер, 1990).



Нормы поведения как обязательное, в том числе и принудительное (Покровская, 2008), обеспечивают практическую предсказуемость трудового поведения сотрудника в организационных взаимодействиях, в устойчивых и регулярных, т.е. институционализированных, организационных практиках. Устоявшаяся традиция исследований показала, что организация создает установки своих членов, которые стимулируют людей вести себя так, как несвойственно лично им, но которые очевидно навязаны этим членством (Turner, 1978), нормы опосредуют «безличные» взаимодействия в организациях (Карачаровский и Шкаратан, 2002). Это отмечается множеством авторов, например, одной из гипотез исследования Н.Ф. Наумовой стало предположение, что для индивида в организации включение на уровне норм будет встречаться чаще по сравнению с включенностью на уровне ценностей (Наумова, 2005). Но, как было показано выше, нормативный подход к изучению организационной культуры находится на периферии, и эти положения не были реализованы в эмпирических исследованиях.

Для изучения воздействия организационной культуры на поведение, должна быть отражена ее способность принуждать участников к определенным моделям поведения внутри организации, поэтому организационная культура должна пониматься как совокупность норм и ценностей, а не только ценностей. Ценностями не исчерпывается социокультурный аспект регуляции поведения в организации, он включает в качестве регулирующего аспекта, организационную практику как систему институциональных взаимодействий, основывающуюся на определенных нормах, образцах поведения и т.д. (Calori и Sarnin, 1991).

В данной работе за основу взято уже признанное определение организационной культуры как «паттерна коллективных базовых





представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2002, стр. 31-32). В соответствии с ним, в организационную культуру включаются такие элементы, как:

- ценности компании – абстрактные, обобщенные критерии оценки действий, связей, событий, идей, мнений. Они обосновывают идеалы, цели развития компании;
- нормы – правила поведения в типичных ситуациях, выраженные в системе требований к сотруднику;
- артефакты – внешние, наблюдаемые символы, знаки, ритуалы, материальное воплощение декларируемых ценностей и норм.

Поскольку теоретической основой в данной работе является функционализм, то организационные практики, которые отражают реальные социальные взаимодействия в организации (в частности, вовлечение подчиненных в обсуждения решений, поощрение повышения квалификации, различные виды практик управления человеческими ресурсами и т.п.), служат проявлениями перечисленных культурных элементов и не включаются, в отличие от традиции феноменологического подхода, в состав организационной культуры. В рамках настоящего исследования в центре внимания находится лишь один из аспектов организационной культуры – **нормативная составляющая – которая эмпирически представлена как система норм, регулирующих практики организационных взаимодействий.**

Акцент на данной составляющей организационной культуры



оправдан и тем, что в отечественных компаниях относительно редко встречаются разработанные системы ценностей (декларируемых ценностей, о чем четко говорится в [Кремнева, 2007]), которые во многом и являются предметом изучения в западных исследованиях организационной культуры. Кроме того, изучение культурных норм позволит раскрыть не столько индивидуальные особенности российских работников, которые широко изучаются в отечественной социологии (Голенкова и Игитхянян, 2002; Магун, 2003; Ядов, 2010), сколько специфику российского бизнеса с точки зрения социально-гуманитарных аспектов организационных взаимодействий, представленных как институционализированные практики. Нормы по сравнению с ценностями более тесно связаны с реализуемыми практиками, этим и обусловлен наш акцент в изучении организационной культуры.

Существенной особенностью теоретической модели данного исследования является изучение нормативной составляющей организационной культуры через призму ролевого подхода в социологии. Согласно концепции Р. Линтона, каждый статус социальной системы имеет роль, определяемую как совокупность связанных с ним прав и обязанностей, на которую ориентируются индивиды в своем поведении (Linton, 1936). Позже Р. Мертон отмечал, что конкретный статус связан с целым ролевым комплексом (Merton, 1949), а И. Гофман утверждал, что «в природе связи между индивидом и ролью никогда не следует ожидать ни полной свободы, ни полного закрепощения» (Гофман, 2001), поскольку роль является только ориентиром в поведении. В данном случае понятие роли необходимо для отражения институционализированного характера взаимодействий в организации, основой которого является ролевая структура компании. И именно

организационная культура доводит до участников организации ролевые ожидания.

Таким образом, теоретическими основами нашего подхода, кроме структурного функционализма и функционалистского подхода в исследованиях организационной культуры, является также организационный подход в ролевой теории (Biddle, 1986). Организация описывается в категориях социальной системы – целевой, иерархически выстроенной и спланированной. Роли в рамках этого подхода сформированы нормативными ожиданиями, и подразумевается, что нормы могут различаться среди индивидов в зависимости от их статусов, должностей в организации (Коржева, 2005). Они также могут отражать и формальные требования организации, и давление неформальных групп, что в свою очередь обуславливает наличие ролевых конфликтов. Трудовое поведение в организации, таким образом, рассматривается именно как ролевое. Это означает, что предполагается влияние на поведение внешних по отношению к индивиду организационных факторов, в частности ролевых ожиданий (например, [Burke и Reitzes, 1981]). Как было указано в первой главе, нормы и ожидания часто игнорируются исследователями организационной культуры, которые предполагают, что приверженность ценностям компании уже гарантирует стремление сотрудника демонстрировать определенные модели поведения и отношений.

Трудовое поведение участников организации играет решающую роль в функционировании всей системы, в том числе в ее эффективности, поскольку сама суть организации предусматривает достижение поставленной цели за счет согласованных взаимодействий множества участников. Это поведение, осуществляемое в устоявшихся,



возобновляемых практиках, можно определить как институционализированное. Именно **институционализованная** (а не спонтанная или случайная) система социальных взаимодействий порождает предсказуемое для партнеров устойчивое поведение актора в системе социальных взаимодействий. Главный вопрос при таком рассмотрении деятельности компании состоит в том, что обеспечивает стабильность системы взаимодействий сотрудников, ее самовозобновляемость и устойчивость (Эфендиев, 2005). В структурно-функционалистском подходе к трудовому поведению в качестве определяющего фактора действий индивида называются предписания или требования от организации (Темницкий, 2007).

В организационном подходе ролевой теории связь роли и поведения достаточно много исследовалась (например, [Schuler, 1977; Turner, 1978; Netemeyer, Burton и Johnston, 1995; Dierdorff и Morgeson, 2007]). Предполагается, что посредником между ролью сотрудника в организации и реализуемыми моделями поведения стоит ролевая идентичность, которая обеспечивает индивиду отправную точку или рамку, в которой он интерпретирует и оценивает социальную ситуацию и свои актуальные или потенциальные действия. Ролевая идентичность – это образ самого себя или значения по отношению к себе по конкретной роли (Farmer, Tierney и Kung-Mcintyre, 2003). Согласно теории идентичности, на поведение влияют не все существующие роли, а наиболее актуальные из них. Эта идентичность формируется посредством взаимодействий с организационной средой, когда сотрудник, варьируя свое поведение, достигает некоторой степени соответствия между своей идентичностью в организации и тем, как это воспринимается и ожидается окружением (Biddle, 1986; Burke и Reitzes,



1981; Dierdorff и Morgeson, 2007). Индивид проигрывает роль, окружающие на это реагируют соответствующим образом, и он воспринимает эти значения от других о себе, что побуждает его к той деятельности, которая рождает те же значения, что и вызванные у других. Одним из выявленных механизмов, актуализирующих определенную роль со стороны организации, являются предъявляемые к индивиду требования (Welbourne, Johnson и Erez, 1998; Dierdorff и Morgeson, 2007). Подобное понимание подразумевает возможное наличие множества ролей, и, соответственно, идентичностей с ними, поэтому для эмпирического исследования необходимо изначально выделить те роли, по которым будет проводиться анализ.

Роль определяется как актуальное и ожидаемое поведение относительно определенных видов работ (т.е. позиции индивида в организации) со стороны самого работника и тех, кто взаимодействует с ним (Sato, 1997; Welbourne, Johnson и Erez, 1998). В организационных исследованиях ролей чаще исследуются отдельные профессии или виды деятельности, в основном массовые, для которых разрабатываются перечни функций для оценки степени их представленности в выполнении определенной роли (например, исследование медицинского персонала у [Sato, 1997]), или существующие ожидания, предъявляемые одной из социальных ролей (Chiu, 1991), или влияние контекстуальных переменных на определенные роли (Dierdorff и Morgeson, 2007). Но этот подход ограничен тем, что виды деятельности должны быть в достаточной степени сходными в разных организациях и ситуациях, чего достигнуть в количественных исследованиях современных российских организаций практически невозможно (Темницкий, 2007). В нашей работе стоит другая задача: исследовать социальную среду российской



организации, в которой работает наемный работник, в терминах организационной культуры.

В отечественной литературе была проработана взаимосвязь организационной культуры и поведения индивида на теоретическом уровне посредством анализа ролевых требований организации, которые «являются основным нормативным элементом ролевого поведения индивида, через него осуществляется влияние культуры и непосредственно норм на социальное взаимодействие» (Коржева, 2005). Авторы утверждали, что ролевые ожидания формируются во многом под воздействием требований, которые предъявляет организация, но при этом могут иметь и самостоятельное значение, поскольку содержат ожидания других по отношению к индивиду. Это становится важным, если рассматривать руководителей и простых сотрудников отдельно, поскольку восприятие требований простыми сотрудниками могут отличаться от ожиданий руководителей к ним. В советской социологии при выделении основных составляющих ролевого поведения, авторы опирались на три основные сферы организации (по [Наумова, 2005]):

- технологическая соответствует должностной позиции работника и состоит из функций в рамках разделения труда в технико-технологической системе,
- экономико-управленческая отражает иерархическую позицию и состоит из отношений руководителя и подчиненного,
- социальная содержит нормы общения и взаимодействия в коллективе.

В западной научной литературе также были разработаны типологии ролей сотрудника организации, которые отражали виды требований и ожиданий организации по отношению к ее работникам независимо от должностной позиции (и, соответственно, от вида деятельности



сотрудника). Одной из таких типологий была представлена группой авторов на основе анализа систем оценки и вознаграждения, то есть того, что поощряется самой компанией (Welbourne, Johnson и Erez, 1998). В данной типологии выделены пять основных ролей (хотя авторы не претендуют на исчерпывающий список), которые выполняются любым сотрудником в каждой организации: исполнитель работы, член организации, участник группы, карьерист и инноватор.

**Роль исполнителя работы** заключается в деятельности, связанной с должностными обязанностями: количество и качество сделанной работы, правильность выполнения работы. Помимо показателей результата работы, сюда также включаются ожидания ответственности, добросовестности, квалифицированности работника. **Роль члена организации** состоит в выполнении «сверхобязанностей», в приверженности и заботе о компании в целом: делать вещи, которые помогут другим, но которые не являются прямой обязанностью, работа на общее благо компании, способствовать, чтобы компания была хорошим местом для работы. Эти ожидания связаны с моделью поведения, известной как «организационное гражданство» (Organ, 1988). Ранее считалось, что роль работника и члена организации – это одна и та же роль, и акцент в исследованиях делался на роль работника, а не на роль члена организации. Так, в рамках отечественной модели ролевых составляющих эти ожидания относятся к технологической сфере.

**Роль участника группы** (команды) состоит в работе с коллегами и членами команды для успеха фирмы: работать как часть группы, отвечать потребностям других в своей работе. Это отражение социальной сферы, и сотрудник рассматривается как член коллектива. **Карьерная роль** (профессиональная роль) – это получение





необходимых навыков для развития в организации: достижение личных карьерных целей, получение навыков для будущей работы, карьерное продвижение. Роль карьериста основана на профессиональном и карьерном развитии, планировании своей деятельности в компании на долгое время. **Роль инноватора** – это обеспечение инновации и инициатив в работе или по организации в целом: выдвижение новых идей, работа по их внедрению, поиск новых возможностей для улучшения функционирования компании. Важно отметить, что эти две последние роли в отечественной социологии снова относятся к технологической сфере, но часто выделялась активность сотрудника и в повышении квалификации, как один из параметров оценки работника («стремление повысить квалификацию» в [Человек и его работа, 1967]), и выдвижение инициатив и предложений (там же; Чайковская и Эйдельман, 2000).

Таким образом, данная модель ролей описывает основные составляющие работы сотрудника в компании (выполнение непосредственных должностных обязанностей, профессиональное развитие и работу по улучшению функционирования компании) и его взаимодействию с основными партнерами (взаимодействие с трудовым коллективом и руководством как представителями всей компании). В целом она очень похожа на типологию, разработанную отечественными социологами, но при этом более подробная. Данная типология была положена в основу определения ключевых требований к каждому сотруднику компании.

Поскольку предметом исследования является организационная культура компании, необходимо изучить те ролевые ожидания, которые формируются под влиянием организационной среды и относятся к



позиции «сотрудника» организации, наемного работника, а не конкретной должностной позиции. Такое рассмотрение позволяет выявить общие для российских бизнес-организаций ролевые требования и оценить их распространенность в российском бизнесе. Это соответствует тому направлению ролевой теории, согласно которой ожидания, ответственные за роль, формируются на основе предписанных норм, а не из убеждений или предпочтений и установок (Biddle, 1986; Dierdorff и Morgeson, 2007).

## **§2.2. Операционализация нормативного компонента организационной культуры через ролевые стандарты**

Ролевые требования как механизм актуализации роли, необходимый для ее осуществления в компании, фиксируются в так называемых **ролевых стандартах – ожиданиях поведения каждого участника, которые контролируются организацией, готовой применять позитивные и негативные санкции в целях выполнения этих ожиданий.**

Понятие ролевого стандарта используется для отражения наличия общих ожиданий по отношению к роли сотрудника в организации и представляет собой обязательные для исполнения ролевые образцы трудового поведения, принятые в данной организации (Эфендиев, 2005). Ролевой стандарт не покрывает все действующие ролевые ожидания и требования, поскольку могут существовать требования, желательные, но не обязательные для исполнения (например, исполнение которых поощряется, но неисполнение не подвергается санкциям). С другой стороны, ролевой стандарт – это воспринятые и интернализированные требования к сотруднику и его поведению в организации. Это то,



насколько сам сотрудник, ориентируясь на организационное окружение, представляет себе «правильного» сотрудника и «правильные» практики в трудовых отношениях, то есть те, которые воспринимаются как норма. При этом эти нормы могут отличаться от реализуемых практик трудовых отношений и реализуемого поведения самим сотрудником, поскольку поведение формируется под влиянием множества факторов помимо представлений о том, что является обязательным (Дудина и Коробенкова, 2011; Прокошенков, 2010). В то же время с помощью сформированного ролевого стандарта удается поддерживать определенный уровень предсказуемости поведения каждого конкретного сотрудника, поскольку формируются взаимные общие ожидания и требования участников всех взаимодействий (Неймер, 1990).

Таким образом, ролевой стандарт определяет два аспекта взаимодействия: информативно-содержательный и нормативно-регулятивный. С одной стороны, он предъявляет работнику содержание основных требований к нему и его поведению. С другой, он формирует у работника ожидания реакции со стороны организации на свое поведение. Источником формирования ролевого стандарта является внутренняя среда организации – культурные нормы, воспроизведенные в стандартах, практиках и образцах поведения, принятых в данной организации. Анализ ролевых стандартов на российских предприятиях позволяет судить о том, какие ожидания по отношению к сотруднику доминируют в российском бизнесе.

Здесь необходимо отдельно дать пояснения, почему подобная операционализация отражает именно элемент организационной культуры и не относится, например, к ролевым ожиданиям, исследования которых широко представлены в научных работах



(например, [Sato, 1997; Mantere, 2008]). Использование индикаторов на уровне организации позволяет их трактовать как характеристики компании, и, соответственно, как внешние по отношению к индивиду с одной стороны, а, с другой, уже независимые от личного восприятия этих требований. Такое агрегирование индивидуальных восприятий позволяет отразить средовую характеристику, которая соответствует всем основаниям для отнесения ее к организационной культуре. Некоторые количественные исследования успешно реализовали подобный подход, делая акцент на том, что культура должна отражать видение сотрудников разделяемых требований и норм, отнесенных ко всем участникам компании, а не только лично к ним (Glisson и James, 2002).

Использование показателей, агрегированных до организационного уровня, – достаточно распространенная практика в западных исследованиях (Ostroff, 1992; Harter и др., 2002; Kotrba и др., 2012). Авторы указывают, что подобные показатели имеют большие преимущества: степень их надежности сходна с данными по отдельным респондентам, но при этом можно непосредственно сопоставлять эти данные с другими организационными переменными (например, показателями организационных результатов). В контексте исследования организационной культуры вопрос уровня анализа представляется исключительно важным, поскольку в качестве результатов нам необходимо сделать выводы о связи культуры и организационных характеристик, что для индивидуального уровня будет, скорее, означать связи на уровне групп респондентов по установкам и восприятию.

Итак, нормативная составляющая организационной культуры операционализируется в данном исследовании через ролевой стандарт,



то есть через нормы принятого в организации трудового поведения. Данный ролевой стандарт верифицировался в исследовании, во-первых, через восприятие респондентами того, что требуется от хорошего работника в его организации. Во-вторых, эти требования (ожидания) были агрегированы в рамках отдельных организаций, и уже не представляли собой сумму индивидуальных восприятий, оценок. В подобных исследованиях в качестве таких агрегированных показателей чаще всего используются средние значения по индивидуальным ответам для организации, что имеет свои недостатки в потенциальном смещении оценок (Ostroff, 1992). В рамках данного исследования системы ролевых требований организационной культуры представляется более целесообразным использовать другой показатель. Поскольку, как уже отмечалось, организационная культура должна обеспечивать соблюдение норм, в том числе и принуждать участников взаимодействий, в качестве такого показателя была использована **доля респондентов в компании, которые считают ролевые требования обязательными для сотрудников их компании.**

В-третьих, нас интересовали те ролевые ожидания, которые формируются под влиянием организационной среды и относятся не к конкретной узкой должностной позиции, а к позиции работника данной организации. При определении списка требований мы ориентировались на описанную выше модель ролей сотрудника, предложенную (Welbourne, Johnson и Erez, 1998).

Таким образом, совмещение эмпирических и теоретических результатов исследований организационной культуры и организационного подхода в ролевой теории позволило во многом по-новому посмотреть на социальную среду организации. В данном

исследовании ролевые ожидания на уровне организации интерпретируются как нормативный элемент организационной культуры, который на данный момент недостаточно изучен.

### **§2.3. Нормативные требования организационных субкультур и социально-экономические характеристики жизнедеятельности организации: гипотезы эмпирического исследования**

Проведенный анализ исследований организационной культуры, изучение основных дискуссий и аргументов, выдвигаемых представителями различных концепций и школ, позволил поставить проблему исследования ролевых стандартов как элемента организационной культуры российских бизнес-организаций и сформулировать его основные гипотезы.

В современной науке, как было показано выше, недостаточно изучены характерные черты *организационной культуры как нормативной системы институционализированных организационных взаимодействий*, и до сих пор не получены достоверные данные о взаимосвязи нормативного компонента организационной культуры и результатов деятельности компании.

Как было показано в первой главе, исследований российского бизнеса с точки зрения социальных взаимодействий в компаниях не так много. Те, что есть, больше описывают действительность в рамках трудовых отношений, а не специфических черт организации. В связи с этим были сформулированы гипотезы первой группы, направленные на описание и характеристику этой стороны взаимодействий в российских компаниях. Кроме этого, встал вопрос о воздействии нормативной составляющей культуры на поведение сотрудников и общие результаты

деятельности российских компаний. Выяснить, насколько изучаемый аспект культуры способен определять социальные и экономические показатели деятельности, призваны гипотезы второй группы.

Целью данной работы является выявление содержания нормативной составляющей организационных культур российских компаний и исследование ее взаимосвязи с поведением и установками сотрудников организации и с характеристиками деятельности организации.

Для начала важно посмотреть, каковы по содержанию и структуре нормативные компоненты культуры. Для этого, во-первых, необходимо проверить, существует ли разница между отдельными категориями персонала по тому, какие нормативно-ролевые элементы культуры им соответствуют. Как было показано в первой главе, в зависимости от характера работы, от положения в иерархии в компании, набор разделяемых требований может сильно различаться. Это проверяет Гипотеза 1 о содержании нормативно-ролевых требований в различных субкультурах.

### **Гипотеза 1**

*Имеются значимые различия в содержании нормативного компонента организационных культур различных групп работников в организации.*

Второй вопрос отражает проверку наличия различных по содержанию нормативных субкультур в рамках одной компании, которое было предсказано во множестве западных исследований (Schein, 1996; Thorne, 2000), что говорит о негомогенности организационной культуры как социального феномена. Гипотеза 2 проверяет наличие различий между нормативными субкультурами сотрудников в рамках компании.



## **Гипотеза 2**

*Для большинства предприятий будут характерны сочетания сходных по содержанию нормативных субкультур рядовых работников, специалистов и руководителей.*

В-третьих, одним из ключевых вопросов, как показано в первой главе, является вопрос о роли культуры руководителей. В научной литературе часто судят об организационной культуре всей компании по ответам руководителей (Gordon и DiTomaso, 1992; Verson, Oreg и Dvir, 2008; Prajogo и McDermott, 2011 и др.), основываясь на предположении, что культура руководителей во многом предопределяет культуру остальных сотрудников. Проверку данной предпосылки отражает Гипотеза 3.а. С другой стороны, в традиции функционализма руководители не включены в состав организационной культуры компании и рассматриваются как внешние по отношению к рядовым сотрудникам факторы. Соответственно необходимость проверки того, насколько нормативный элемент культуры руководителей способен воздействовать на поведение остальных работников, отражает Гипотеза 3.б.

## **Гипотеза 3**

*Существует статистически значимая связь между нормативно-ролевыми требованиями к подчиненным в культуре руководителей и а) восприятием ролевых стандартов рядовыми сотрудниками и б) поведением рядовых сотрудников того же предприятия.*

Наконец, важным вопросом остается соотношение нормативного содержания организационной культуры и ее проявлений. Как было



показано в первой главе, организационные практики, такие как трудоустройство и найм сотрудников, организация принятия решений, практики вознаграждения являются проявлениями организационной культуры (Шейн, 2002), а многие авторы даже считают, что это одна из частей организационной культуры (Calogi и Sarnin, 1991; Martin и Siehl, 1983). Проверку предположения о том, что организационные практики, являясь проявлением нормативного элемента организационной культуры, должны ей соответствовать, представляет Гипотеза 4. Здесь она представлена в общем виде, частные гипотезы, отражающие эту взаимосвязь, будут сформулированы в §3.3.3. в соответствии с содержанием эмпирически выделенных нормативных субкультур.

#### **Гипотеза 4**

*Нормативно-ролевая составляющая организационной культуры является согласованной с реальными организационными практиками.*

Другая группа гипотез отражает выявление характера взаимосвязей нормативного компонента организационной культуры и различных аспектов функционирования организации и состоит из следующих моментов. Во-первых, это воздействие нормативно-ролевой составляющей организационной культуры на оценки и установки сотрудников организации. Как было показано в первой главе, некоторые исследования доказали наличие связи между ценностями организационной культуры и индивидуальным восприятием сотрудников (Testa и Mueller, 2009; Hartnell, Ou и Kinicki, 2011; Marcoulides и Heck 1993; Huang, Cheng и Chou, 2005). Важно проверить наличие подобной связи и с нормативно-ролевой составляющей культуры компании, что отражает Гипотеза 5.



### **Гипотеза 5**

*Существует статистически значимая связь между нормативно-ролевой составляющей организационной культуры и оценками и установками сотрудников организации.*

Во-вторых, важный вопрос состоит в определении воздействия нормативной культуры на реальное поведение сотрудников организации, т.е. реализуемые на практике модели поведения. Этот существенный вопрос, хотя и ставился во множестве научных работ, не до конца прояснен, поскольку, как было показано выше, индикаторы индивидуального поведения часто подменялись оценками и даже установками, а не фактами трудового поведения или результативности (например, как в исследованиях [Kwantes и Boglarsky, 2007; Lam, Chen и Schaubroeck, 2002]). На основе отдельных моделей поведения в данной работе проверяется это предположение, что отражает Гипотеза 6.

### **Гипотеза 6**

*Существует статистически значимая связь между реализуемыми моделями поведения сотрудников организации и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.*

В-третьих, необходима проверка предположения, что организационная культура в виде нормативных требований оказывается связанной с социальными и экономическими результатами деятельности компании. И этот вопрос касается не только подтверждения результатов, полученных в результате западных исследований (Calori и Sarnin, 1992; Rousseau, 1990; Zhou и др., 2011), обзор которых представлен в первой главе, но и служит основанием для проверки предположения о

дифференцированном характере влияния нормативной культуры на функционирование компании.

### **Гипотеза 7**

*Существует статистически значимая связь между показателями социальных результатов деятельности компании и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.*

### **Гипотеза 8**

*Существует статистически значимая связь между показателями экономических результатов деятельности компании и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.*

Так, в совокупности с предыдущими, Гипотезы 7 и 8 раскрывают сферы влияния нормативно-ролевых элементов культуры и позволяют проверить предположение о многоуровневом характере воздействия культуры (Marcoulides и Neck, 1993). Как показал анализ в предыдущей главе, в эмпирических исследованиях была выявлена взаимосвязь оценки культуры и самооценок сотрудников. Можно предположить, что нормативный элемент организационной культуры, как внешняя среда по отношению к сотруднику, оказывает значимое воздействие на восприятие сотрудниками организационных практик и на вытекающие из этого субъективные явления: установки, вовлеченность, лояльность, удовлетворенность трудом. В то же время, можно предположить, что нормативный компонент организационной культуры может оказывать менее выраженное влияние (наряду с другими факторами) на реализуемые модели поведения. Данное различие в воздействии нормативных элементов культуры на субъективные оценки и установки,

с одной стороны, и на реализуемое поведение – с другой, вызвано более сложной и многофакторной природой поведения (Верховин, 1991). То же самое можно сказать о воздействии нормативно-ролевой составляющей организационной культуры на производительность труда отдельных работников. Этот показатель зависит от еще большего набора факторов как организационного, технологического, так и индивидуального характера. Наконец, нормативная организационная культура в совокупности с другими организационными элементами (структурой, стратегией, технологией, эффективностью топ-менеджеров) может вносить свой вклад в общие результаты деятельности компании, ее экономическую и социальную эффективность, как краткосрочную, так и долгосрочную (которые включают в себя такой критерий как выживание компании). Таким образом, одним из предположений является то, что меры связи нормативных элементов культуры с оценками сотрудников будут выше, чем с реализуемыми моделями поведения, а меры связи нормативной составляющей культуры и общих результатов деятельности компании будут наименьшими.

### **Гипотеза 9**

*Сила связи нормативно-ролевых элементов организационной культуры с оценками и установками сотрудников будет больше по сравнению с силой связи с их реальным поведением.*

*Сила связи нормативно-ролевых элементов организационной культуры с социальными результатами деятельности компании будет больше по сравнению с силой связи с экономическими показателями.*



## **§2.4. Методологические основы эмпирического исследования нормативных аспектов организационной культуры**

Для проверки выдвинутых гипотез нами были выполнены следующие этапы работы.

1. Определение основных элементов организационных культур как нормативно-ролевой системы для российских бизнес-организаций с учетом наличия субкультур, входящих в них.
2. Разработка инструмента измерения нормативных организационных культур российских компаний и процедуры перехода от индивидуальных ответов на уровень анализа организации.
3. Проведение сбора данных по разработанному инструментарию на выборке российских бизнес-организаций.
4. Обработка первичных данных и преобразование индивидуальных ответов в характеристики исследуемых компаний.
5. Анализ содержания нормативно-ролевых составляющих организационных культур на исследованных предприятиях.
6. Проверка наличия различий в содержании организационных культур у разных категорий сотрудников (Гипотеза 1).
7. Проверка наличия взаимосвязи между изучаемыми элементами организационных культур разных категорий сотрудников и распространенностью установок и моделей поведения (Гипотеза 5 и Гипотеза 6).
8. Проверка наличия статистически значимой взаимосвязи между нормативными элементами культуры руководителей и нормативной культурой и моделями поведения рядовых сотрудников (Гипотеза 3).
9. Посредством типизации определение сочетаний нормативно-

ролевых составляющих организационных культур на исследованных предприятиях.

10. Описание основных характеристик полученных нормативных типов организационных культур в терминах артикулированности и комплексности.
11. Проверка того, насколько совпадают по содержанию нормативные субкультуры трех категорий сотрудников на каждом предприятии (Гипотеза 2).
12. Проверка соотношения нормативных элементов культуры в каждом из выделенных типов соответствующих организационных практик посредством анализа различий между типами (Гипотеза 4).
13. Проверка наличия значимых статистических связей между нормативными типами субкультур и показателями социальных и экономических результатов деятельности (Гипотеза 7 и Гипотеза 8).
14. Сравнение величин коэффициентов связи между нормативной организационной культурой и оценками и поведением, а также между нормативными типами субкультур и социальными и экономическими результатами деятельности компании (Гипотеза 9).

#### *§2.4.1. Организация исследования и характеристики выборки*

Эмпирической базой для анализа организационных культур российских компаний стали результаты стандартизованного опроса в рамках исследовательского проекта «Управление человеческими ресурсами в российских бизнес-организациях: реальное состояние, проблемы, тенденции развития»<sup>2</sup>, реализованного в 2008 году. Ему

---

<sup>2</sup> Исследование финансировалось грантом факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», научный руководитель проекта А.Г. Эфендиев.



предшествовал пилотный этап проекта, включавший проведение 80 углубленных интервью с различными категориями работников на 4 предприятиях и организациях Москвы и Перми. Стандартизованный опрос проводился на предприятиях и организациях частной формы собственности. Для него было отобрано по одному крупному городу в каждом из семи федеральных округов РФ; отдельно опрашивались сотрудники компаний в г. Москва.

С точки зрения организации исследования для проверки выдвинутых гипотез была обеспечена представительная выборка, как по регионально-отраслевому принципу, так и по группам работников внутри организаций. Это было реализовано посредством двух этапов:

- 1) отбор достаточного для статистического анализа количества *организаций*;
- 2) обеспечение достаточного количества респондентов *внутри* организаций.

Для этого нами была использована многоступенчатая выборка, рассчитанная на основе официальных данных Росстата ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) о численности занятых по видам экономической деятельности, уровне номинальных начисленных зарплат по отраслям по состоянию на 2006 год и численности населения по семи федеральным округам России и г. Москве на 1 января 2007 года.

Общее количество включенных в опрос организаций составило 80. Они представляли такие отрасли экономики, как торговля, финансовый сектор, легкая промышленность, машиностроение, телекоммуникации и связь, автотранспорт, нефтепереработка, химическая промышленность, издательство, строительство, ремонт, энергетика, недвижимость и услуги. В выборку не были включены бизнес-организации: а) в сфере

образования и здравоохранения (ввиду высокой доли бюджетных организаций, затруднявшей расчет выборки, основанный на численности занятых по отраслям); б) добывающей промышленности и сельского хозяйства (опрашивались только предприятия, расположенные в областных центрах и их городах-спутниках). В выборке присутствуют компании разного размера, от малых фирм с численностью до 50 человек до очень крупных предприятий с численностью более 1500 человек. Распределение по этим основным характеристикам демонстрирует Таблица 1.

Таблица 1. Характеристики выборки предприятий

Численность занятых	Кол-во предприятий	Отрасли	Кол-во предприятий
менее 50 человек	10	финансовый сектор	2
от 51 до 100 человек	12	нефтепереработка	2
от 101 до 200 человек	13	автотранспорт	7
от 201 до 500 человек	21	связь и телекоммуникации	6
от 501 до 1500 человек	11	энергетика и ЖКХ	3
более 1500 человек	13	недвижимость и услуги	9
<b>Итого</b>	<b>80</b>	машиностроение и металлообработка	9
<b>Регионы</b>	<b>Кол-во предприятий</b>	химическая промышленность	3
Москва	11	издательская и полиграфия	3
Санкт-Петербург и Ленинградская область	10	ремонт автомобилей и бытовых изделий	4
Урал	11	пищевая промышленность	3
Нижний Новгород	12	торговля	17
Юг России	13	строительство	9
Сибирь	9	легкая промышленность	3
Центральная Россия	7	<b>Итого</b>	<b>80</b>
Дальний Восток	7		
<b>Итого</b>	<b>80</b>		

Отраслевую принадлежность многие исследователи называли важной для анализа организационных культур (Gordon, 1991; Gordon и

DiTomaso, 1992), поскольку во многом само содержание культуры детерминировано внешними по отношению к компании факторами. При том, что во многих исследованиях была доказана ее незначимость (Denison и Fey, 2003; Prajogo и McDermott, 2011; Kotrba и др., 2012), для комплексного исследования организационных культур российских компаний было обеспечено наличие самого широкого спектра отраслей. Наличие высокой региональной поляризации в России обусловило необходимость представления всех федеральных округов. Наконец, размер предприятия также считается значимым фактором, влияющим и на содержание организационной культуры, и на ее воздействие на функционирование компании (Mckee, 2004). Учет этих организационных характеристик при построении выборки позволил говорить в целом о нормативных организационных культурах российских компаний.

На каждом из 80 выбранных предприятий был проведен стандартизированный опрос, по установленной квоте опрашивались 3 группы респондентов (о критериях выделения категорий сотрудников сказано ниже): 1) рядовые работники; 2) специалисты, не имеющие подчиненных; 3) руководители нижнего и среднего звена (менеджеры). Общее количество опрошенных составило 2382 человека.

Кроме опроса четырех групп работников, по каждому из 80 предприятий были заполнены карты-«объективки», содержащие как количественные показатели экономической деятельности, так и качественные оценки типа экономического развития, основных проблем предприятий, предоставленные внутренними экспертами, преимущественно топ-менеджерами.

Таблица 2 представляет основные характеристики 1021 рабочего, 601 специалиста и 483 руководителей, по которым проводился анализ.



Из общего количества опрошенных в ходе анализа были исключены 189 рядовых рабочих, 62 специалиста и 26 руководителей, поскольку стандартное отклонение их ответов на вопросы, по которым проводился основной анализ элементов организационной культуры, было равно нулю, что свидетельствовало о ненадежности их ответов или о плохо заполненных анкетах. Далее, аналогично при анализе организационных культур по предприятиям были исключены предприятия, где большая часть ответов респондентов не имела вариации ответов (13 предприятий по рядовым работникам и 11 предприятий по специалистам и 5 предприятий по руководителям, на которых более трети респондентов не имели вариации ответов, что существенно смещало общие результаты).

Таблица 2. Основные характеристики выборки (% к общему количеству опрошенных)

Основные характеристики выборки	Рядовые работники (N=1021 чел.)	Специалисты (N=601 чел.)	Руководители (N=483 чел.)
мужской	58	33	51
женский	42	67	49
Работают ...			
на производстве	72	66	
в офисе	25	24	
Регионы			
Москва	14	17	15
Санкт-Петербург и Ленинградская область	14	14	13
Урал	15	13	14
Нижний Новгород	17	19	17
Юг России	10	8	14
Сибирь	11	11	10
Центральная Россия	10	10	9
Дальний Восток	9	8	8

#### §2.4.2. Индикаторы эмпирического исследования

Для ответа на поставленные в данном исследовании вопросы использовалась широкая система индикаторов. Кроме ключевых для

данного исследования индикаторов ролевого стандарта и характеристик нормативной составляющей организационных культур, сбор данных осуществлялся по трем группам индикаторов. Одна часть, организационные практики, служит для углубленного понимания проявлений нормативной организационной культуры российских предприятий. Индивидуальные практики и оценки, вторая группа индикаторов, необходимы для проверки связи нормативного элемента организационной культуры с трудовым поведением и отношением со стороны индивидов. Наконец, третья группа индикаторов описывает результаты деятельности компании в целом.

Здесь также важно обозначить критерии выделения групп сотрудников, для которых проводилось измерение содержания нормативного компонента организационных субкультур. Во-первых, одним из оснований выделения этих групп стал уровень иерархии, поскольку, как было показано в первой главе, руководители могут существенно отличаться от рядовых сотрудников, и в рамках функционалистского подхода менеджеров необходимо рассматривать отдельно. Соответственно, были выделены рядовые сотрудники и руководители, имеющие хотя бы одного подчиненного (менеджеры). Во-вторых, было использовано разделение рядовых сотрудников. Поскольку горизонтальное расположение субкультур (то есть по отделам) вряд ли может являться объектом массовых количественных исследований из-за трудностей с обеспечением репрезентативности, было использовано деление по тому, какой уровень квалификации требуется. Соответственно, были разделены должности без управленческих функций, для которых не нужно проходить специализированное обучение (рядовые работники), и те, которые требуют специальной



подготовки (специалисты). В исследовании П. Рейнольдса было показано, что подобное разделение сотрудников обосновано, поскольку эти группы значительно различались по ценностям организационной культуры и восприятию рабочей среды (Reynolds, 1986). Таким образом, на каждом предприятии оценивались три субкультуры: руководители (менеджеры), специалисты и рядовые работники.

### ***Ролевые стандарты***

В качестве основного вопроса оценки содержания нормативно-ролевых аспектов организационной культуры была использована следующая формулировка: *«Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия (хороший руководитель вашего предприятия)?»*. Для достижения поставленных целей в данном исследовании интерес представляли только те требования, по которым был получен ответ «обязательно», как уже было сказано выше, именно это измерение отражает ролевой стандарт хорошего сотрудника компании.

Требования, включенные в ролевой стандарт в данном исследовании, во многом опираются на модель роли сотрудника, описанную выше, но адаптированную под задачи исследования российских компаний (Welbourne, Johnson и Erez, 1998). Как показывает Таблица 3, роли *Инноватора* и *Карьериста* содержательно полностью соответствуют изначальной модели и отражают с одной стороны профессиональное развитие, а с другой активное участие сотрудника в улучшении деятельности компании. В качестве требований роли *Исполнителя работы* за основу были взяты требования

дисциплинированности и добросовестности, которые необходимы для любой работы, независимо от должностных особенностей (Человек и его работа, 1967; Наумова, 2005). Роль *Участника группы* была существенно преобразована, поскольку при определении списка требований были также учтены результаты российских исследований трудовых отношений для более полного отражения российской действительности (Темницкий, 2008; Климова и Данилова, 1998; Прохоров, 2002). Одним из важных параметров, кроме уважительного отношения к товарищам по работе, является способность к действиям от лица группы, что было определено как солидаристские ориентации. Наконец, в роль *Члена организации* кроме наиболее общего требования вовлеченности в дела компании также было добавлено требование лояльности руководству, как одному из фокусов приверженности внутри организации (Reichers, 1985; Chen, Tsui и Farh, 2002).

Таблица 3. Набор индикаторов требований для рядовых сотрудников в эмпирическом исследовании

Роли по (Welbourne, Johnson и Erez, 1998)	Содержание роли работника	Требования
Исполнитель работы	Дисциплинированность и добросовестность	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить
		Быть дисциплинированным
		Выполнять инструкции, правила безопасности труда
Член организации	Конформность	Быть бесконфликтным, лояльным к руководству
		Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу
Участник группы	Солидаристские ориентации	Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством
		Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям
		Уважительно относиться к своим товарищам по работе
		Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами
Карьерист	Профессиональное развитие	Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы



		Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации
Инноватор	Инициативность	Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда

Для менеджеров был использован модифицированный список требований, поскольку сама позиция в компании более сложная и предполагает помимо основных ролей сотрудника компании еще и роль *Руководителя подчиненных*. По результатам отечественных исследований было установлено, что для организаций более ценными являются «мягкие» навыки руководителей (Рощина и Русских, 2011), такие как уровень дисциплины, ориентация на результат (в противоположность профессиональным навыкам). Учитывая все это, во-первых, были разделены требования к хорошему подчиненному и хорошему руководителю. Во-вторых, в требованиях к подчиненным вопрос взаимодействия с коллегами и товарищами по работе был заменен на взаимодействие с руководителем. Таким образом, в целом была воспроизведена модель требований, используемая для рядовых сотрудников. В-третьих, в отношении требований к хорошему руководителю предприятия был включен аспект взаимодействия с подчиненными. При разработке данных требований были использованы результаты исследований по моделям руководства, и здесь получили отражение характеристики двух стилей руководства: ориентации на отношения и ориентации на задачу (Fiedler, 1996). Требования дисциплинированности, инициативности и добросовестности относятся к ориентации на задачу, а взаимодействия с подчиненными к ориентации на отношения. Таблица 4 показывает структуру требований, используемых для описания организационной культуры руководителей.

Таблица 4. Набор индикаторов требований для руководителей в эмпирическом исследовании



<b>Содержание роли подчиненного</b>	<b>Требование к подчиненным</b>
Добросовестность	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить
Профессиональный рост	Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)
Инициатива	Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы
Член организации	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу
	Следовать корпоративным нормам, традициям организации
	Уважительно относиться к коллегам по работе
Отношение с группой	Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию
	Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений
	Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни
<b>Содержание роли руководителя</b>	<b>Требования к руководителю</b>
Добросовестность	Быть требовательным и строгим
	Быть честным и справедливым
	Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата
Инициативность	Уметь развить инициативу подчиненных
Дисциплинированность	Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей
	Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств
Отношение с подчиненными	Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством
	Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными
	Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем
	Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства

Основной особенностью данной работы является анализ требований ролевого стандарта на уровне компании, а не по отдельным работникам. Только выход на уровень предприятия позволяет делать выводы об организационных культурах предприятий, а не групп респондентов. Для этого был создан производный индикатор «доля респондентов компании, указавших требование обязательным». Переходя на уровень анализа организационных культур, а не восприятий отдельных групп респондентов, было проверено, каким образом изучаемые требования

отражены в нормативных организационных культурах.

Важным положением нашего анализа является то, что организационная культура предприятия может характеризоваться тем, как распределены ответы по ролевому стандарту среди трех субкультур: рядовых работников, специалистов и менеджеров. Анализ распределений каждой подгруппы респондентов на каждом предприятии позволил более детально описать организационную культуру и учитывал предположение, что организационная культура предприятия чаще всего гетерогенна и состоит из нескольких субкультур.

Инструментально данный подход был реализован на основе приписывания каждому исследованному предприятию значения новой переменной, которое определялось по тому, **какая доля респондентов на данном предприятии разделяет один из вариантов ответа**. Хотя описания организационной культуры часто идут от информации с индивидуального уровня, которые агрегируются до организационного (Kwantes и Boglarsky, 2007), безусловно, подобный подход имеет свои ограничения, поскольку нами были опрошены не все сотрудники предприятия. Тем не менее, этот во многом новый подход позволил сравнить предприятия между собой и соотнести личностные оценки, т.е. ответы респондентов, с характеристиками предприятия. Похожий метод часто реализуется в сравнительных исследованиях, когда о ценностях, предпочтениях или элементах национальной культуры опрашивается небольшое количество респондентов из каждой страны, и далее проводятся сопоставления средних оценок по странам (Hofstede, 1983; House и др., 2004; Fischer and Mansell, 2009). Кроме того, данный подход соотносится с основной теоретической моделью: полученные таким образом характеристики предприятия могут рассматриваться как



внешние по отношению к работающим на них работникам, что позволило выявить их влияние на поведение человека в организации и его отношение к работе.

### ***Характеристики нормативного компонента организационной культуры***

#### *Содержание нормативного элемента организационных культур*

Как нами было показано в предыдущей главе работы, по своему нормативному содержанию организационные культуры могут различаться а) степенью определенности (артикулированные / диффузные культуры), б) степенью комплексности (комплексные / акцентированные культуры).

Степень определенности культуры может быть определена наличием или отсутствием зоны, в которой большинство респондентов утверждает общие представления, паттерны, желаемые образцы. Если эти зоны общих представлений, паттернов распространяются на достаточно широкую область организационных взаимодействий, то можно говорить в какой-то мере о комплексном характере данной культуры, если на узкую область переменных – то следует говорить об акцентированной культуре. Таким образом, ***комплексные / акцентированные*** культуры идентифицировались нами по общему количеству «обязательных» норм и требований ролевых стандартов в рамках культуры каждого отдельного предприятия. Критерием отнесения культуры к комплексному типу являлось наличие распространенности всех исследуемых требований выше средней по выборке. Соответственно, акцентированной культурой считалась та, у которой распространенность только одного или части требований



оказалась выше средней по выборке.

Сущность разделения нормативных типов культур по основанию *артикулированности / диффузности* отражает степень ясности, определенности, последовательности норм ролевых стандартов. Критерием отнесения культуры к диффузному типу стало отсутствие хотя бы одного требования в культуре, которое бы было распространено на уровне средних значений или выше по выборке.

#### *Сила нормативной организационной культуры*

Относительно такой характеристики как сила культуры, используемой во многих зарубежных исследованиях как степень согласованности ответов респондентов относительно определенной ценности (Kotter и Haskett, 1992), наш подход использует показатель распространенность нормы для анализа культуры. Но если силу культуры трактовать как степень воздействия элементов культуры на деятельность компании, то в данном исследовании представляется возможным проследить согласованность нормативного содержания культуры и реализуемых организационных практик как проявлений культуры. Соответственно, этот показатель отражен в Гипотезе 4.

#### *Организационные практики*

Как было указано в теоретической части работы, исследование организационной культуры не ограничивается только описанием норм поведения при взаимодействиях в организациях. Важным вопросом является ее проявление в виде реализуемых организационных практик, которые являются выражением организационных ценностей и норм. В данном исследовании была собрана достаточно полная информация по выполнению функций управления персоналом, поскольку каждого

респондента в исследуемой компании спрашивали о таких показателях как:

- решающий фактор трудоустройства (*«Что из перечисленного сыграло, на Ваш взгляд, решающую роль при Вашем назначении, трудоустройстве на должность, которую Вы занимаете сегодня?»*),
- наличие индивидуальных надбавок и премий (*«Получали ли Вы за последний год, кроме основного оклада, еще и какую-нибудь индивидуальную надбавку за стаж, квалификацию, зачисление в кадровый резерв и т.п.»* и *«Если сложить все виды выплат, которые Вы получали на этом предприятии в течение года, то какую примерно часть в этой сумме составляли премии?»*),
- наличие протестов (*«Случалось ли на вашем предприятии, чтобы Ваши товарищи по работе выражали свой протест по какому-либо поводу?»*),
- факты собраний трудового коллектива (*«Если на вашем предприятии, в подразделении за последний год проводились собрания трудового коллектива, то по какому поводу?»*),
- наличие наставника (*«Был ли или есть сейчас у Вас на этом предприятии наставник?»*),
- поведение квалификации и дополнительной подготовки (*«Проходили ли Вы какую-либо подготовку непосредственно по профилю Вашей нынешней работы?»* и *«Сколько лет назад Вы в последний раз повышали свою профессиональную квалификацию в какой-либо организованной форме?»*),
- прохождение процедуры оценки (*«Проходили ли Вы на работе за*

*последний год аттестацию или иную процедуру оценки?»).*

Во-вторых, учитывалось взаимодействие с непосредственными руководителями на основе ответов респондентов с каждого предприятия.

В этом исследовании были использованы показатели:

- вовлечение в обсуждение решений (*«Обсуждались ли с Вами такие нововведения заранее, советовались ли с Вами или просто поставили в известность, сообщили как о деле уже решенном?»*) и *«Советовались ли с сотрудниками заранее по этим вопросам?»*),
- поддержка предложений и инициатив (*«Если Вам случалось выступать с инициативой, рацпредложением, то Вас поддержали или нет?»*),
- критерии принятия решений в повседневной трудовой деятельности: по вознаграждениям, распределению заданий, продвижению (*«Если говорить в целом, то на вашем предприятии работники какого типа обычно больше получают за свою работу / получают более выгодные, лучше оплачиваемые задания / быстрее выдвигаются, получают повышение в должности?»*),
- критерии продвижения в компании для руководителей (*«Что, на Ваш взгляд, более всего необходимо для успешной карьеры в Вашей организации?»*) и *«Что, в первую очередь, на Ваш взгляд, способствовало последнему повышению в должности среди Ваших коллег?»*).

### ***Индивидуальные практики и оценки***

Другая группа индикаторов была разработана для оценки индивидуального поведения рядового сотрудника, что позволило проследить, какие индивидуальные трудовые модели реализуются в





условиях различных культурных норм на российских предприятиях.

Как было показано в первой главе, предположение о связи организационной культуры и поведения сотрудников является ключевым в понимании влияния организационной культуры на эффективность компаний. Индивидуальное трудовое поведение может пониматься по-разному: как отдельные действия индивида, как система поступков или их направленность и интенсивность, как целостная деятельность, как проявления активности, наконец, как результат деятельности (Человек и его работа, 1967; Верховин, 1991). Проблематика воздействия культуры требует четкого определения того, что подразумевается под трудовым поведением.

Здесь важно сделать существенное замечание. В работах западных ученых индивидуальные установки, такие как приверженность, удовлетворенность или желание уйти из организации, входят в понятие поведения (в частности, [Carmeli, 2005; Kwantes и Boglarsky, 2007]). Как таковые модели реального поведения, как было показано выше, редко входят в состав индикаторов эмпирических исследований. В данном исследовании эти составляющие поведения были разделены и теоретически, и на уровне индикаторов. С другой стороны, модели поведения должны отражать в большей степени индивидуальные решения, а не возможности и ограничения компании. Так, например, повышение квалификации рядовым сотрудником, которое использовалось в некоторых исследованиях (Человек и его работа, 1967), в данном случае не может являться полноценным показателем. На сегодняшний день эта модель поведения больше зависит от руководства компании (наличия у нее ресурсов, наличие производственной необходимости и пр.), а не от желания работника (Подвербных, 2004).



Таким же образом трудовые нагрузки рядовых сотрудников часто отражают произвол руководства (Климова и Клеман, 2004), или завышенные нормы производительности (Клеман, 2004), а не добросовестность или желание работать на благо компании.

Одним из широко используемых индикаторов поведения сотрудника в исследованиях являются самооценки качества работы, эффективности деятельности и пр. (Патрушев и Темницкий, 1994), что нами трактуется как оценки. В одном из отечественных исследований была глубоко проработана проблема несоответствия установок (вербального поведения) и реального поведения (Покровская, 2008), что заставляет более строго подходить к оценке влияния нормативного компонента организационной культуры и разводить оценочные суждения и реализуемые модели поведения. Так, в качестве установок и оценочных суждений, на которые оказывает влияние культура, разными авторами были использованы следующие показатели:

- восприятие безопасности (O'Toole, 2002),
- восприятие степени сходства между людьми (Chatman и др., 1998),
- восприятие групповой и личной эффективности (Kwantes и Voglarsky, 2007),
- желание сменить место работы (Человек и его работа, 1967; Carmeli, 2005),
- удовлетворенность (Tsai, 2011).

Среди показателей моделей поведения в научных исследованиях было использовано некоторые проявления индивидуального поведения, на которые способна оказывать воздействие организационная культура:

- проявления поведения организационного гражданина (Moorman и Blakely, 2005)



- стили поведения в конфликте (Holt и DeVore, 2005),
- прогулы и отсутствие на работе (Carmeli, 2005),
- инициативность в работе (Человек и его работа, 1967; Патрушев и Темницкий, 1994; Hon и Leung, 2011),
- отказы выполнять работу, нарушение дисциплины (Человек и его работа, 1967).

В данной работе ввиду целей исследования в качестве релевантных аспектов поведения выступает **распространенность определенных моделей поведения**, которые не являются отдельными актами действия, но и не представляют целостную деятельность. С другой стороны выступает *оценка этих моделей поведения*, которая интерпретируется как восприятие собственного поведения, и которое подвержено искажению в силу многих психологических и социальных влияний (Покровская, 2008). Еще раз подчеркнем, что данные индикаторы от индивидуальных ответов респондентов на каждом предприятии были приведены к организационному уровню. Так, зависимыми переменными в анализе стали **доли сотрудников каждой группы, указавших на данные модели поведения или отношения.**

В качестве индикаторов были использованы следующие показатели:

- Оценочные суждения:
  - добросовестность работы сотрудника (*«Какая из этих двух фраз Вам подходит больше»: «Я, как правило, работаю в полную силу, что называется, выкладываюсь на работе» или «Я работаю, как правило, не в полную силу, есть резервы, мог бы выкладываться больше»*)
  - самооценка качества работы сотрудником (*«Как бы Вы оценили по этой шкале качество того, что Вы сами делаете*

*на этом предприятии?»),*

- самооценка своей роли в организации («*Кем Вы считаете себя на предприятии?»*).

- Модели поведения:

- опыт выдвижения инициатив сотрудников («*Случалось ли Вам выступить с инициативой, рацпредложением?»*),
- активное участие в обсуждениях, если сотрудника спрашивают его мнение («*В чем заключалось Ваше личное участие в обсуждении нововведений?»*),
- занятия самообразованием («*Занимаетесь ли Вы самообразованием: чтением профессиональной литературы, изучением специализированных дистанционных курсов и т.п.?»*),

Для руководителей использовался немного измененный набор показателей:

- Оценочные суждения:

- самооценка качества работы руководителя («*Как бы Вы оценили по этой шкале качество того, что Вы сами делаете на этом предприятии?»*),
- наличие желания продвигать по карьерной лестнице, в том числе в данной компании («*Есть ли у Вас желание продвигаться по служебной лестнице, достигать более высоких должностей, позиций в своей организации, в бизнесе в целом, или такого желания нет?»*).

- Модели поведения:

- поддержка инициатив подчиненных («*Если Ваши подчиненные выступали с инициативой, рационализацией,*



*рацпредложением, то их чаще всего поддерживали или нет?»),*

- вовлечение подчиненных в обсуждение изменений (*«Обсуждаете ли Вы, советуется ли в случаях каких-либо изменений с подчиненными или просто ставите их в известность, сообщаете как о деле уже решенном?»*),
- активное участие в обсуждениях, если вышестоящие руководители спрашивают его мнение (*«В чем заключалось Ваше личное участие в обсуждении нововведений?»*),
- занятия самообразованием (*«Занимаетесь ли Вы самообразованием: чтением профессиональной литературы, изучением специализированных дистанционных курсов и т.п.»*).

Индивидуальные оценки отражают отношение сотрудника к некоторым типам ситуаций, встречающихся в организационной жизни. В данном исследовании, исходя из поставленных целей, было использовано несколько типов ситуаций (*«Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?»*):

- нарушение дисциплины работниками
- произвол руководителя
- нарушение прав работников.

### ***Результаты деятельности предприятий***

Отдельная группа индикаторов касается характеристик предприятия, по которым определялось соотношение организационной культуры и



различных результатов компании.

В качестве индикаторов результатов деятельности компании были использованы две группы показателей, широко используемых в эмпирических исследованиях. Во-первых, это так называемые социальные результаты:

- **удовлетворенность рядовых сотрудников** замерялась как доля опрошенных сотрудников компании, удовлетворенных отдельными аспектами работы: содержанием работы, условиями труда и заработной платой (*«Что из перечисленного для Вас важно и на этой работе устраивает, что для Вас важно и не устраивает, а что неважно?»*);
- **желание сменить место работы** как доля опрошенных сотрудников компании, выразивших желание уйти из компании (*«Рассматриваете ли Вы в настоящее время для себя возможность ухода с этой работы по собственной инициативе?»*), учитывались ответы: *«да, собираюсь стать пенсионером без совмещения с работой», «да, уже решил(-а) уйти, даже подыскал(-а) себе новую работу», «да, надеюсь, что уйду на новую работу, занимаюсь ее поисками», «да, хотел(-а) бы уйти, но, скорее всего, придется остаться - не уверен(-а), что смогу найти лучшую работу»*);
- **наличие негативных настроений** у рядовых сотрудников (*«Какие из перечисленных фраз лучше всего отражает Ваше собственное настроение на работе?»*), учитывались ответы: *«внутренний протест и недовольство достигли значительного накала, чувствую готовность к серьезным действиям в борьбе за свои интересы», «ощущаю озлобленность, повышенную*



*раздражительность и недоверие ко всему и всем; кажется, что вот-вот кончится терпение и произойдет что-то непредвиденное, неуправляемое», «подавляю растущее чувство недовольства, считаю, что не стоит связываться с руководством, - это может дорого обойтись», «в растерянности, полон(-а) скептицизма и с какой-то безысходностью жду новых испытаний», «серьезно озабочен(-а) своими непростыми проблемами, но пытаюсь их сам(-а) как-нибудь решить, приспособиться, выкрутиться»)*

- **текучесть кадров** рассчитывалась за период предыдущего года на основе данных, предоставленных экспертом компании (отношение уволенных к общей численности компании за предыдущий год).

Во-вторых, это экономические результаты, которые отражают краткосрочные успехи компании:

- **рентабельность продаж** рассчитывалась на основе данных, полученных из независимой базы данных СПАРК как средняя величина за три года
- **отдача на активы** так же рассчитывалась на основе данных из базы СПАРК как средняя величина за три года.

Помимо этого, в исследовании использовались данные экспертов компании, которые оценили уровень конкуренции на рынке их продукта, темпы развития бизнеса, средний уровень оплаты сотрудников разных категорий, положение компании относительно конкурентов по таким критериям как: уровень издержек, технологий производства, цен на продукцию. Эти показатели в западных исследованиях используются достаточно часто наравне с экономическими показателями результатов деятельности компании (Denison и Mishra, 1995). Но в данной выборке



предприятий оказалось, что не все предприятия предоставили информацию о себе, что не позволило полноценно использовать этот вид данных, и они послужили лишь для иллюстраций.

## **Заключение к Главе 2.**

Итак, в данной главе представлена теоретическая модель изучения нормативно-ролевого аспекта организационной культуры современных российских компаний. Акцент на нормативно-ролевой составляющей обусловлен не только недостаточным количеством исследований этого аспекта организационной культуры, но прежде всего стремлением изучить культуру с точки зрения регуляции поведения. Не менее важно восполнить пробел в изучении организационных, а не национальных характеристик российского бизнеса.

На основе всестороннего анализа зарубежных и отечественных разработок по теме изучения организационной культуры как социальной среды компании была предложена операционализация нормативно-ролевой составляющей организационной культуры посредством ролевых стандартов. Обоснована необходимость агрегированного анализа данных, полученных с индивидуального уровня (респонденты на предприятиях), для получения переменных организационного уровня. Помимо этого, элементы культуры было предложено замерять отдельно для трех групп сотрудников, учитывая предположение о гетерогенности культуры в компании. В частности, выделение руководителей в качестве отдельной группы респондентов позволяет проверить положения функционализма и получить в итоге результаты, которые можно сопоставить с западными эмпирическими исследованиями.

Полученная теоретическая модель изучения организационной



культуры дала возможность поставить несколько исследовательских вопросов, оформленных в виде гипотез. Данные гипотезы отражают как содержательные аспекты культуры современных российских компаний, так и возможности воздействия нормативно-ролевого компонента культуры на различные показатели функционирования бизнес-организации.

Методология эмпирического исследования, разработанная на основе теоретической модели изучаемого феномена, подразумевает сбор данных от 80 российских бизнес-организаций, отобранных по регионально-отраслевому принципу. Широкая система индикаторов, получаемых как от респондентов разных категорий, так и от внутренних экспертов, отражает нормативно-ролевые требования для каждого исследованного предприятия, распространенность установок и моделей трудового поведения сотрудников, данные о реализуемых организационных практиках, данные о результатах деятельности компаний. Таким образом, представленная модель изучения нормативного компонента организационной культуры подразумевает получение информации из нескольких источников и основывается на результатах критического анализа теоретических и эмпирических подходов к исследованию данного феномена, что позволяет говорить о комплексном характере исследования.



### **ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ СКВОЗЬ ПРИЗМУ НОРМАТИВНОГО ПОДХОДА**

В предыдущих главах были представлены теоретико-методологические основы диссертационного исследования. Данная глава посвящена его основным эмпирическим результатам. Комплексное изучение нормативно-ролевых составляющих организационных культур российских предприятий начинается с описания распространенности изучаемых требований, которое позволило охарактеризовать российские бизнес-организации в контексте предъявляемых требований к своим сотрудникам. Далее приводятся результаты проверки гипотезы о связи нормативных элементов культуры и индивидуальных установок, оценок и моделей поведения. Важно подчеркнуть, что применяемая методология исследования позволила проверить не только влияние нормативной культуры рядовых сотрудников на их индивидуальные оценки, но и взаимосвязь существующей нормативной культуры руководителей и индивидуальных результатов их сотрудников (в виде установок и моделей поведения).

После этого, описана типология нормативных организационных культур, которая позволила выявить сочетания предъявляемых требований, с одной стороны, и проанализировать содержания разных нормативных субкультур на каждом из предприятий, с другой. Важным аспектом является оценка согласованности нормативного содержания организационной культуры и реализуемых организационных практик, являющихся «проводниками» существующего содержания норм. Далее, совмещение субкультур на предприятии отражает саму сущность понятия организационной культуры (ее нормативно-ролевой



составляющей), они были описаны в теоретически выделенных категориях комплексности и артикулированности. Наконец, представлены результаты проверки наличия взаимосвязи между нормативными субкультурами компаний и их социальными и экономическими результатами.

### **§3.1. Содержание стандартов организационных культур на предприятиях**

Описание распространенности нормативно-ролевых требований организационной культуры позволило проверить предположение о том, что по своему содержанию нормы организационной культуры разбиваются на несколько основных категорий. Для этого, сначала был проведен анализ составляющих организационной культуры для трех категорий сотрудников для выяснения общей распространенности изучаемых требований. Рядовые работники и специалисты рассматривались отдельно, и в совокупности они противопоставляются руководителям. Далее, проведенный факторный анализ выявил структуру требований для каждой исследованной группы сотрудников, что позволило говорить не только о распространенности требований в российских компаниях, но и увидеть различия в их внутренней структуре для разных субкультур.

#### *§3.1.1. Роль стандарт организационной культуры рядовых сотрудников*

Частотные распределения ответов, которые представляет Таблица 5, показали, что общая структура наиболее поддерживаемых требований у рядовых работников и специалистов в целом одинакова. Достаточно четко выделяется первая группа требований, которые в качестве

обязательных упомянули около трех четвертей респондентов и которые практически их не дифференцируют. Эту группу характеристик можно назвать **нормами соблюдения формальных требований на рабочем месте**. К ним относятся необходимость соблюдения дисциплины, правил безопасности труда и добросовестной работы, что в рамках теоретической модели ролей сотрудника относится к роли *Работника*.

Основные различия выборок рабочих и специалистов касаются группы требований в отношении **солидаристских действий** в организации, что является отражением сохраняющихся коллективистских ценностей в рабочей среде (Темницкий, 2008). Различия просматриваются также в том, что специалисты более требовательны по отношению к формам обращения на рабочем месте, что может объясняться и в целом более высоким уровнем образования и квалификации у данной группы, и тем, что среди этой категории респондентов в среднем больше женщин.

Среди обеих групп респондентов достаточно противоречивой оказалась группа требований к **уровню квалификации и профессионализма** сотрудников, относимых к роли *Карьериста*. Конкретная деятельность по поддержанию уровня квалификации оказывается наименее значимой из перечисленных характеристик.

Обратим внимание на высокую долю отметивших *желательность* лояльного отношения к руководству и беспрекословного подчинения его требованиям. Лишь каждый десятый респондент считает, что хорошему работнику можно и не быть лояльным к вышестоящему руководству. Таким образом, разрушение декларируемого идеала гуманистических и демократичных отношений в организации просматривается уже на уровне ролевого стандарта: покорность не является первоочередным

требованием, но все же желательна для комфортного, надежного пребывания работников в организации. Востребованность личной лояльности отмечалось и в других российских исследованиях, указывавших на формирование личной зависимости между работниками и непосредственными руководителями (Климова и Клеман, 2004).

Таблица 5. Частотные распределения ответов по ролевому стандарту среди двух групп респондентов (% по строкам)

<i>Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать ... хороший работник вашего предприятия?</i>	Рядовые работники (N=1021)			Специалисты (N=601)		
	<b>Обязательно</b>	Желательно	Может не обладать	<b>Обязательно</b>	Желательно	Может не обладать
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	<b>74</b>	25	1	<b>75</b>	24	1
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	<b>73</b>	24	3	<b>68</b>	29	3
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	<b>69</b>	30	1	<b>69</b>	29	2
Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	<b>58</b>	38	4	<b>59</b>	39	2
Уважительно относиться к товарищам по работе	<b>57</b>	39	4	<b>60</b>	37	3
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	<b>39</b>	44	17	<b>43</b>	50	7
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	<b>39</b>	48	13	<b>32</b>	54	14
Поддерживать законные требования своих товарищей	<b>35</b>	52	13	<b>30</b>	56	14
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	<b>29</b>	58	13	<b>30</b>	59	11
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	<b>27</b>	56	17	<b>29</b>	60	11
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	<b>24</b>	50	26	<b>32</b>	56	12
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время с товарищами	<b>21</b>	53	26	<b>15</b>	51	34
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации, профессионального кругозора	<b>18</b>	51	31	<b>29</b>	59	12

Распространение требования на уровне предприятий отличаются от

данных индивидуальных ответов респондентов лишь по некоторым требованиям: инициативы и профессионального роста. Как показывает Таблица 6, частотные распределения ответов по рядовым работникам и специалистам не показали значимых различий между этими двумя категориями сотрудников. Общая структура распространенности норм и требований у рядовых работников и специалистов одинакова. Наибольшее распространение получают требования дисциплинированности и добросовестности, которые составляют «ядро» требований, а требования по квалификации остаются на периферии. Акцент в компаниях на дисциплине отмечался и во многих других российских исследованиях как наиболее распространенный, отражающий с одной стороны стремление руководства установить новые стандарты поведения (например, по качеству), а с другой предотвратить нарушения формальных правил (Кремнева, 2007).

Таблица 6. Средние доли рядовых сотрудников на предприятиях, считающих требования обязательными для сотрудников их компании (% от опрошенных на предприятиях)

<i>Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими – желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия? (данные по варианту ответа "обязательно")</i>	Средняя доля респондентов на предприятиях	
	Рядовые работники (N=67)	Специалисты (N=69)
<b>Требования профессионализма</b>		
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	22	29
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	27	31
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	39	43
Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	59	59
<b>Требования добросовестности и дисциплинированности</b>		
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	67	69
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	74	75
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	71	67
<b>Требования солидаристских ориентаций</b>		



Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	37	28
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	41	31
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	24	14
Уважительно относиться к коллегам по работе	59	58
<b>Требования конформности</b>		
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	33	29
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	30	29

По результатам анализа данных ролевого стандарта рядовых сотрудников можно констатировать, что наиболее проблемной зоной стало отношение к квалификации, что говорит о достаточно низкой востребованности данной характеристики на изученных предприятиях. Это требование явно находится на периферии в структуре требований, где доминирующее положение занимают дисциплина и добросовестное поведение, что согласуется с результатами и других отечественных исследований (например, [Андрианова и Давыденко, 2010]). В рамках используемой модели ролей это говорит о доминировании роли *Исполнителя работы* над всеми остальными ролями. Такое «обедненное» представление о сотруднике только как о функциональной единице во многом является следствием общей недооценкой ценности человеческих ресурсов в современных российских компаниях (Дудченко и Мытиль, 2004с).

### §3.1.2. Ролевой стандарт организационной культуры руководителей

Частотные распределения по выборке руководителей, как показывает Таблица 7, говорят о большей требовательности по сравнению с рядовыми сотрудниками. Среди наиболее распространенных требований снова присутствует добросовестность подчиненных, и дисциплинированность руководителей, которые относятся к роли *Исполнителя работы*.

Таблица 7. Частотные распределения ответов по ролевому стандарту среди респондентов-руководителей (% по строкам)

<i>Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?</i>	Руководители (N=483)		
	<i>Обязательно</i>	<i>Желательно</i>	<i>Может не обладать</i>
<b>Требования к подчиненным</b>			
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	<b>84</b>	16	0
Уважительно относиться к товарищам по работе	<b>69</b>	30	1
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	<b>59</b>	36	5
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	<b>52</b>	42	6
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	<b>51</b>	44	5
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	<b>48</b>	44	8
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	<b>45</b>	45	10
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	<b>37</b>	47	16
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	<b>30</b>	57	13
<b>Требования к руководителям</b>			
Быть честным и справедливым	<b>78</b>	22	0
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	<b>69</b>	29	2
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	<b>64</b>	34	2
Уметь развить инициативу подчиненных	<b>54</b>	44	2
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	<b>54</b>	38	8
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	<b>51</b>	42	7
Быть требовательным и строгим	<b>50</b>	42	8
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	<b>46</b>	51	3
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	<b>38</b>	55	7
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	<b>20</b>	43	37

Выделяется относительно высокой распространенностью требование к подчиненным уважительного отношения к коллегам, которое уступает практически всем остальным требованиям. Возможно, это объясняется тем, что среди управленцев есть запрос на чувство причастности у работника, говорящее о стремлении первых использовать ценности коллектива в организационных целях (Кремнева, 2007). В отличие от

рядовых сотрудников, у руководителей требования отстаивания интересов подчиненных перед вышестоящим руководством, стоят на втором месте после дисциплинированности и имеют относительно высокую распространенность. Требования, относящиеся к ориентации на отношения с подчиненными, бесконфликтности, уступок обязательными являются относительно редкими, хотя и в большинстве случаев желательны.

Важно отметить, что инициативность как требование и к подчиненным, и к руководителям также достаточно высоко распространена, что согласуется с данными других исследований, по которым руководители часто недовольны «тотальной несамостоятельностью и безынициативностью» работников (Кремнева, 2007).

Данные по изучаемым требованиям от руководителей на уровне предприятий, как показывает Таблица 8, в целом согласуются с результатами анализа частотных распределений по респондентам.

Таблица 8. Средние доли руководителей, считающих представленные требования обязательными для сотрудников их организации (% от опрошенных на предприятиях, N=75)

<i>Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать подчиненный (руководитель) вашего предприятия? (данные по варианту ответа "обязательно")</i>	Средняя доля респондентов на предприятиях
<b>Требования по отношению к подчиненным</b>	
<b>Требования профессионализма и добросовестности</b>	
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	83
Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы.	57
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	48
<b>Требования покорности</b>	
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	49
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	34
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	27

<b>Требования конформности</b>	
Уважительно относиться к коллегам по работе	68
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	41
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	44
<b>Требования по отношению к руководителю</b>	
<b>Требования дисциплинированности и справедливости</b>	
Быть требовательным и строгим	45
Быть честным и справедливым	75
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	69
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	52
<b>Требования ориентации на отношения</b>	
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	60
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	14
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	42
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	35
<b>Требования ориентации на результат</b>	
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	48
Уметь развить инициативу подчиненных	49

Данные по руководителям показали не только распространенность требований, относящихся к роли *Исполнителя работы* компании, но и выявили значимость норм, относящихся к взаимодействию с вышестоящим руководством.

### *§3.1.3. Внутренняя структура ролевого стандарта*

Для выяснения глубинной структуры переменных ролевого стандарта был проведен анализ ответов (отдельно по каждой категории респондентов) методом главных компонент (эксплораторный факторный анализ, по [Воронин, 2010]).

#### *Рядовые сотрудники*

Результаты анализа для рядовых работников и специалистов выявили структуру ролевого стандарта, состоящую из четырех

факторов<sup>3</sup>, ее представляет Таблица 9 (опущены значения факторных нагрузок меньше 0,35 и исключены респонденты, не имеющие вариации ответов). Использовалась процедура вращения *Varimax*.

Таблица 9. Структура ролевых стандартов рядовых работников и специалистов по результатам факторного анализа

Название фактора (компоненты)	Исходные переменные	Факторные нагрузки переменных по категориям респондентов	
		Рядовые работники, N=1021	Специалисты, N=601
<b>Профессионализм</b> (17% и 14% объясненной дисперсии для рядовых работников и специалистов соответственно)	Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,85	,80
	Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	,83	,84
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,50	
	Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,46	
<b>Солидаристские ориентации</b> (17% и 15% объясненной дисперсии для рядовых работников и специалистов соответственно)	Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	,80	,79
	Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,79	,70
	Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,61	,64
	Уважительно относиться к коллегам по работе	,54	,60
<b>Добросовестность и дисциплинированность</b> (15% и 14% объясненной дисперсии для рядовых работников и специалистов соответственно)	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,82	,75
	Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	,75	,81
	Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,50	,44
	Выполнять инструкции, правила безопасности труда		,44
<b>Конформность</b> (10% и 11% объясненной дисперсии для рядовых работников и специалистов соответственно)	Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,69	,74
	Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,56	
	Уважительно относиться к коллегам по работе	,53	
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу		,45
<i>Объясненная дисперсия</i>		<i>59%</i>	<i>56%</i>

Как видим, структуры требований разбиваются на четыре

<sup>3</sup> Количество факторов определялось падением объясненной дисперсии в каждой последующей выделяемой скрытой переменной; КМО=0,759 (рядовые работники), КМО=0,798 (специалисты).

компоненты, сходные по смыслу для рядовых работников и специалистов, что делает возможным использовать для этих двух категорий респондентов одинаковые индикаторы субкультур. Что касается различий в содержании субкультур двух категорий респондентов, то они наблюдаются в сфере требований к профессионализму: в то время как у специалистов этот фактор очень четкий и определяется всего двумя исходными переменными, у рядовых работников «профессионализм» включает также активную жизненную позицию, «организационное гражданство».

Различия также заключаются в том, что у рядовых работников требование «*выполнения инструкций*» вошло не в фактор «добросовестности и дисциплинированности», как это логично было ожидать, а в фактор «конформности», что, видимо, отражает формальность нормы для этой социально-профессиональной группы: работник следует формальным правилам, скорее, из «уважения к начальству», нежели к правилам как таковым. Это согласуется с выводами о значимости «человеческого подхода» (на основе уважения работника) для выполнения любой работы, сделанными отечественными исследователями на основе интервью с разными категориями сотрудников (Дудченко и Мытиль, 2004с).

При общей ведущей исходной переменной в факторе «Конформность» мы видим, что у рядовых работников лояльность к руководству лежит в поле их общей установки на бесконфликтность. Лояльность специалистов носит более «активный» характер и соотносится с установкой на «организационное гражданство».

Таким образом, **подтверждается Гипотеза 1** о наличии различий в субкультурах рядовых работников и специалистов, при том, что был

использован одинаковый набор индикаторов для выявления ролевого стандарта.

Как видно из результатов, структура воспринимаемых требований не полностью повторяет теоретическую модель ролей сотрудника в компании. В частности, анализ не выявил самостоятельной роли *Инноватора*, поскольку инициативность оказалась и в факторе профессионализма, и в дисциплинированности, что больше согласуется с моделью ролей отечественных социологов. По сути это означает, что рядовые сотрудники не выделяют предложение инициатив в плане качества или организации работы в отдельную модель поведения. Для анализа организационной культуры нам важны модели поведения, стоящие за изучаемыми требованиями, а выдвижение инициатив может считаться образцом поведения, заслуживающим отдельного рассмотрения в соответствии с теоретической моделью.

### *Руководители*

Анализ требований на выборке руководителей проводился отдельно для двух видов требований: требования по отношению к подчиненным, требования к хорошему руководителю предприятия. Результаты анализа выявили структуру ролевого стандарта, состоящую из шести факторов<sup>4</sup>, их показывает Таблица 10 (опущены значения факторных нагрузок меньше 0,35 и исключены респонденты, не имеющие вариации ответов).

Таблица 10. Структура ролевых стандартов руководителей по результатам факторного анализа (N=483)

Название фактора (компоненты)	Исходные переменные	Факторные нагрузки переменных
-------------------------------	---------------------	-------------------------------

<sup>4</sup> Количество факторов определялось падением объясненной дисперсии в каждой последующей выделяемой скрытой переменной; КМО=0,826.



<i>Требования к подчиненным</i>		
<b>Профессионализм</b> (19% объясненной дисперсии)	Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы.	0,75
	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	0,61
	Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы).	0,58
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу.	0,54
<b>Лояльность к руководителю</b> (17% объясненной дисперсии)	Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	0,78
	Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию.	0,72
	Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни.	0,52
<b>Лояльность к организации</b> (17% объясненной дисперсии)	Уважительно относиться к коллегам по работе	0,76
	Следовать корпоративным нормам, традициям организации.	0,76
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу.	0,44
	Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни.	0,35
<i>Объясненная дисперсия</i>		<i>53%</i>
<i>Требования к руководителям</i>		
<b>Ориентация на «отношения»</b> (21% объясненной дисперсии)	Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства.	0,71
	Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем.	0,63
	Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	0,61
	Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными.	0,61
	Уметь развить инициативу подчиненных	0,36
<b>Ориентация на «процедуры»</b> (16% объясненной дисперсии)	Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей.	0,74
	Быть требовательным и строгим.	0,69
	Быть честным и справедливым.	0,57
	Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	0,47
<b>Ориентация на «цель»</b> (12% объясненной дисперсии)	Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	0,82
	Уметь развить инициативу подчиненных	0,63
<i>Объясненная дисперсия</i>		<i>51%</i>

В отличие от рядовых сотрудников, у руководителей практически все компоненты ролей подчиненных из теоретической модели вошли в первую компоненту: здесь и добросовестность, и профессионализм, и инициативность, и даже вовлеченность в дела компании. Вторая компонента выделяет готовность подчиненных следовать за руководителем, согласие на сверхурочные и завоевание симпатий

руководства, что собирает общий фактор, направленный на покорность. Важно отметить, что лояльность как норма отношений разделилась на лояльность к руководителю и на лояльность к организации в целом, куда вошли и отношения с коллегами по работе. Можно предположить, что в требованиях, которые предъявляют руководители к подчиненным, заложен потенциальный конфликт приверженностей (Reichers, 1985), когда интересы дела и организации противопоставляются верности лично руководителю. Как показывают отечественные исследования, условием для подобных отношения стала персонификация отношений (в противопоставлении к унифицированным формальным правилам) и вследствие этого требование лояльности к конкретному руководителю (Дудченко и Мытиль, 2004b).

Оказалось достаточно неожиданным то, что готовность работать сверхурочно не попала в компоненту «профессионализма», а вошла в компоненту «лояльности организации» и с относительно высокой факторной нагрузкой появилась в факторе «лояльности руководителю». Это означает, что трудовые нагрузки во многом воспринимаются не как необходимые для работы («работа должна быть выполнена»), а как неотъемлемая часть взаимодействия с работодателем, что во многом подтверждает наше предположение о том, что использование индикатора трудовых нагрузок для моделей поведения не позволяет отразить добровольного поведения подчиненного.

Структура требований к хорошему руководителю раскрывается через компоненту ориентации на интересы подчиненных, где присутствуют и хорошие отношения, и готовность учесть личные обстоятельства, компоненту дисциплинированности самого руководителя и компоненту ориентации на результаты, состоящую из



поощрения инициативы подчиненных и достижения результатов. В целом это вписывается в теоретические модели функций руководителя и стилей руководства (Fiedler, 1996) и согласуется с результатами исследований российских менеджеров (Grachev и Bobina, 2006).

По результатам факторного анализа для руководителей можно констатировать, что теоретическая модель не полностью нашла свое отражение в эмпирической структуре требований. Представления о требованиях к подчиненным со стороны руководства должно трактоваться скорее как ожидания (а не предписываемые нормы), и полученные результаты говорят о несоответствии структур требований у рядовых сотрудников и руководителей, о чем достаточно много говорилось и зарубежными, и отечественными авторами (например, Коржева, 2005). Эти данные согласуются с нашим предыдущим выводом о том, что **подтверждается Гипотеза 1**: наблюдаются различия в структурах требований в субкультурах, выделенных по принципу уровня в иерархии.

### **§3.2. Связь ролевого стандарта организационной культуры и жизнедеятельности компании**

Проверка гипотез о взаимосвязи нормативно-ролевой составляющей организационной культуры с индивидуальными установками и поведением сотрудников была проведена на основе анализа корреляций для каждой подвыборки. В качестве нормативно-ролевых элементов организационной культуры использовались данные **по долям сотрудников на предприятии, считающих каждое изучаемое требование обязательным**. Будучи агрегированными до уровня **организации**, практически они отражают распространенность

изучаемых оценок и установок среди сотрудников на каждом предприятии (пример исходных данных для проведенного анализа дан в Приложении 1).

Данные о поведении сотрудников, как было сказано во второй главе, были получены с помощью самооценок. Но формулировка вопросов позволила выявить факты наличия определенных действий. Это трактуется нами как реальное поведение. При этом также были использованы **обобщенные показатели распространенности изучаемых моделей поведения** в компании, полученные на основе индивидуальных ответов.

Таким образом, проверка данных гипотез (Гипотеза 5 и Гипотеза 6) проводилась на организационном уровне анализа, а не индивидуальном, как это часто встречается в исследованиях (в частности, [Chatman и др., 1998]), и при этом использовались данные от самих сотрудников, а не экспертов.

Важно также отметить, что проверка выдвинутых гипотез не сможет в полной мере ответить на вопрос о влиянии организационной культуры на исследуемые показатели, поскольку, как неоднократно подчеркивалось в научной литературе, причинно-следственные связи не поддаются верификации в рамках анализа корреляций (например, в [Корнилова и Шуранова, 1987]). Наличие связи между нормативными элементами организационной культуры и индикаторами поведения и установок не позволяет делать вывод, что организационная культура явилась именно причиной, а не следствием сформированных моделей поведения или установок либо влияния какого-либо третьего фактора, оказывающего воздействие и на культуру, и на поведение. Поэтому представленный ниже анализ сфокусирован, прежде всего, на выявлении

заложенных в гипотезах *связей*, оставляя вопрос о *влиянии* нормативных компонентов организационной культуры на изучаемые переменные на уровне теоретических предположений.

### *§3.2.1. Рядовые сотрудники*

Согласно нашей теоретической модели, представленной во второй главе, культура компании является внешним по отношению к индивиду фактором отношения и поведения. Рядовые работники и специалисты во многом адаптируются к той среде, которая существует в организации, поэтому следует ожидать наличие значимой взаимосвязи между переменными нормативных элементов организационной культуры и переменными отношения и поведения.

#### *Индивидуальные оценки*

В данном исследовании в качестве личностных оценок были использованы несколько параметров. Во-первых, это то, насколько приемлемы для респондентов некоторые проективные ситуации нарушения дисциплины самими работниками, отношений с руководством, нарушений прав работников со стороны руководства и компании. Во-вторых, к личностным оценкам также относятся оценки качества собственной работы и «работают ли в полную силу». В-третьих, это то, как сотрудник видит свою роль в компании. В-четвертых, это удовлетворенность различными аспектами работы, социальные настроения и желание сменить место работы.

#### *Оценки ситуаций на рабочем месте*

Данный аспект отражает использование общих норм организационной культуры при оценке конкретных ситуаций, что для



нас служит показателем воздействия организационной культуры на суждения сотрудников. Была проверена связь нормативного элемента организационной культуры с оценками трех видов ситуаций: нарушение дисциплины сотрудниками, неиспользование руководителем формальных и достиженческих критериев при принятии решений в отношении подчиненных и нарушений прав работников со стороны руководителя и организации. Согласно Н.Ф. Наумовой, одобрение или неодобрение как реакция на конкретное поведение является составной частью механизма функционирования нормы в организации (Наумова, 2005). Таким образом, проверка наличия этой взаимосвязи позволила отчасти раскрыть такой механизм воздействия норм организационной культуры как интернализация культурных элементов, происходящая во время социализации и адаптации индивида в организации.

Базой для выявления степени неодобрения каждой ситуации стал вопрос: *«Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?»*. На каждом исследованном предприятии была определена доля опрошенных сотрудников из каждой подвыборки, считающих исследуемую ситуацию *«абсолютно недопустимой»* (частотные распределения по данному типу вопросов представлены в Приложении 2). Это позволило соотнести распространенность в организации требований и реакции сотрудников на нарушения различного вида.

Как показали результаты, в целом распространенность осуждения исследуемых ситуаций достаточно тесно связана с нормативно-ролевыми требованиями организационной культуры (полная таблица парных корреляций представлена в Приложении 3).



В качестве ситуаций нарушения дисциплины и недобросовестного поведения сотрудников были отобраны три ситуации, относимых к негативным формам трудового поведения (подробнее о трудовых деформациях, девиациях и уклоняющемся поведении см. [Темницкий, 2007; Захаров, 2001; Ручка и Сакада, 1988; Журавлев, 2007]), которые отражают уклонение от выполнения обязанностей сотрудником, мелкое воровство на рабочем месте и использование рабочего времени для нерабочих целей. Как представляет Таблица 11, связи нормативных требований, относящихся к дисциплинированности и добросовестности, и оценок нарушения дисциплины для рядовых работников по большей части значимые и однонаправленные. Получается, что чем более требовательна культура на предприятии, тем меньше рядовых работников считают такие ситуации приемлемыми. Для специалистов была выявлена всего одна значимая связь, что не может служить показателем наличия устойчивой взаимосвязи норм культуры с данными суждениями специалистов.

Таблица 11. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:	
	Рядовые работники	Специалисты
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	Работник не хочет выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняется от него	
	,453**	,179
	Люди по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым	
	,219	-,045
	Работники используют рабочее время для нерабочих целей	
	,266*	,048
Быть дисциплинированным, выполнять все, что	Работник не хочет выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняется от него	
	,396**	,065



поручено	Люди по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым	
	,287**	-,027
	Работники используют рабочее время для нерабочих целей	
	,132	,086
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	Работник не хочет выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняется от него	
	,326**	,125
	Люди по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым	
	,062	,034
	Работники используют рабочее время для нерабочих целей	
	,368**	,347**
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

В качестве индикаторов характера отношений с руководителями были выбраны четыре ситуации, отражающие с одной стороны неуважительное отношение со стороны начальника, а с другой стороны использование руководителем при принятии важных кадровых решений таких критериев как личные симпатии и верность, игнорируя таким образом «достиженческие» критерии (квалификацию, инициативность, опыт и пр.). Были проверены связи распространенности неприемлемости таких ситуаций с двумя типами нормативно-ролевых элементов организационной культуры: требованиями профессионализма и конформности. Ситуации принятия решений под влиянием личных отношений с руководителем раскрывают феномен фаворитизма в компании, когда руководители принимают решение не столько в интересах дела и всей организации, сколько в личных интересах (Prendergast и Topel, 1996). Учитывая высокую распространенность неформальных отношений между руководителем и подчиненным в российских компаниях, что неоднократно указывалось многими отечественными исследователями (Барсукова, 2003; Темницкий, 2007), было предположение, что культура конформности приведет к большей

терпимости подобных ситуаций, а культура профессионализма – наоборот.

Как показывает Таблица 12, все нормативные элементы организационной культуры, относящиеся к требованию профессионализма, достаточно сильно связаны с осуждением этих ситуаций. Высокие коэффициенты корреляции у рядовых работников (до 0,69) говорят о том, что эти оценки в большей степени зависят от того, как принято в компании, и чем более требовательная организационная культура, тем больше рядовых работников негативно относится к подобному поведению руководства. Среди специалистов также наблюдаются значимые коэффициенты корреляции, но они уже более умеренны по своим значениям.

Таблица 12. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:	
	Рядовые работники	Специалисты
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников	
	,690**	,480**
	Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий	
	,661**	,400**
	На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей	
	,561**	,499**
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»	
	0,219	,216
	Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников	
	,574**	,391**
	Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий	
	,536**	,422**

	На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей		
		,451**	,324**
	Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»		
		,331**	,296**
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников		
		,600**	,257*
	Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий		
		,565**	,266*
	На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей		
		,534**	,378**
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»		
		,379**	,179
	Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников		
		,446**	,392**
	Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий		
		,484**	,336**
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей		
		,409**	,437**
	Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»		
		,280*	,129

Что касается требования бесконфликтности по отношению к руководителю, то судя по значениям показателей корреляции, здесь наблюдается некоторая противоречивость: чем больше требуют от сотрудников бесконфликтности, тем менее терпимо последние относятся к подобным фактам со стороны руководителя. И это противоречит выдвинутому нами предположению. Отчасти это можно объяснить тем, что лояльность руководителю подразумевает во многом реципрокные отношения. Соответственно, если от сотрудников требуется идти на уступки руководству, то от руководителя ожидают лучшего к себе отношения, что в целом накладывает отпечаток клиентелизма в

отношениях (Клеман, 2004).

Восприятие ситуаций нарушений прав работников и отказ от защиты своих прав со стороны коллег оценивались по отношению к требованиям отстаивания прав и объединения сотрудников. По результатам многочисленных исследований было показано, что сотрудники компаний сталкиваются с нарушениями своих прав достаточно часто (Заславская и Шабанова, 2002; Клеман, 2004), но при этом не отстаивают свои права, а реагируют изменением поведения (например, саботажем). Как показывает Таблица 13, практически все полученные коэффициенты корреляции значимы, и что важно, сила связи и у рядовых работников, и у специалистов не так сильно различается как при анализе предыдущих ситуаций. Соответственно, наблюдается согласованность требований организационной культуры в отношении защиты своих прав и личностных оценок.

Таблица 13. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:	
	Рядовые работники	Специалисты
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	Авралы, штурмовщина в конце месяца, года; когда задания выполняются за счет перенапряжения работников.	
	,273*	,311**
	Часто зарплата выдается в конвертах (из рук в руки), без всяких ведомостей	
	,191	,228*
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	Люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права	
	,283*	,404**
	Авралы, штурмовщина в конце месяца, года; когда задания выполняются за счет перенапряжения работников.	
	,442**	,337**
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	Часто зарплата выдается в конвертах (из рук в руки), без всяких ведомостей	
	,469**	,380**
	Люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права	

	,398**	,382**
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Итак, результаты исследования показали, что нормативно-ролевой компонент организационной культуры оказывает достаточно сильное воздействие на то, как сотрудники оценивают происходящее в их компании. Получается, что в целом, чем более требовательная нормативная организационная культура к сотрудникам, тем менее толерантны сотрудники к произволу начальников и нарушению своих прав со стороны организации. Это справедливо и для рядовых работников, и для специалистов. При этом наблюдается явный конфликт между отношением к руководству и к себе, поскольку те же самые требования организационной культуры способны лишь в ограниченном масштабе влиять на нетерпимость отклоняющегося поведения со стороны коллег и своего собственного.

### *Оценка своей работы*

Как уже было сказано в предыдущих разделах работы, самооценка качества работы больше относится к вербальному поведению, что позволило отнести ее к оценочным суждениям. Полученные значения коэффициентов корреляции представляет Таблица 14.

Таблица 14. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и распространенностью самооценок своего поведения

%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что...	
	Рядовые работники	Специалисты
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	... работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	-0,121	-0,104
	... качество их работы «очень высокое»	
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	... работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	-0,107	-0,17
	... качество их работы «очень высокое»	

	,255*	0,095
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	...работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	0,114	,267*
	...качество их работы «очень высокое»	
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,294*	0,13
	...качество их работы «очень высокое»	
	,331**	0,029
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

В результате анализа полученных данных можно сказать, что у рядовых работников при наличии высоких требований добросовестности, профессионализма и конформности повышается доля тех, кто оценивают свою работу как «очень высокого качества». У специалистов значимые связи между нормативными требованиями и оценками собственного поведения обнаружены «не в том направлении», как можно было ожидать: требованиям повышения своего профессионального уровня соответствовала «*работа не в полную силу*», а уважения к коллегам по работе – низкие оценки качества собственной работы. Это наличие нереализованного потенциала несколько противоречит распространенному мнению, что позитивные гуманистические ценности культуры, такие как профессиональный рост, приводят к большей производительности и повышению отдачи от сотрудников.

Отметим, однако, что в данном случае мы имеем дело именно с **самооценкой** собственного труда респондентами, не имея возможности получить объективные данные по этому параметру. Поэтому мы можем констатировать, скорее, соответствие нормативных требований и оценочных суждений, нежели реальных практик трудового поведения.

#### *Восприятие роли в компании*

Восприятие своей роли в организации позволяет отследить



интегральное восприятие своего места в компании, и отношений со стороны организации. Ответы на вопрос «Кем вы себя считаете в организации?» трактовались следующим образом:

- «простой наемный работник, которого наняли выполнять определенные задания» трактовался как формализованные отношение работника к организацией,
- «винтик, который легко можно заменить» понимается как восприятие работников пренебрежения своих интересов со стороны организации,
- «партнер, от труда и отношения которого во многом зависит успех дела» говорит об осознании своего вклада в организацию и соответствующего признания со стороны компании,
- «уникальный работник, то, что умею делать я, не умеет никто другой» редкий вариант ответа, подразумевающий осознание своей высокой значимости для организации.

Таблица 15 описывает связи между отдельными нормативными требованиями организационной культуры и тем, как себя оценивают сотрудники по отношению к компании (в таблице представлены только значимые коэффициенты корреляции, полная таблица парных корреляций представлена в Приложении 4). Из этих данных можно видеть, что требование добросовестности положительно связано с ощущением себя партнером компании и у рядовых, и у специалистов. С другой стороны, те же требования у специалистов негативно связаны с ролью простого наемного работника. Интересоваться ходом дел на предприятии не принято там, где много сотрудников ощущают себя «винтиками».





Таблица 15. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, кем они себя считают на предприятии

%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что считают себя на предприятии...	
	Рядовые работники	Специалисты
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	... наемным работником	
	-0,198	-,281*
	... партнером	
	,391**	,316**
Быть дисциплинированным	... наемным работником	
	-0,06	-,349**
	... партнером	
	0,165	,393**
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	... наемным работником	
	-0,093	-,263*
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	... уникальным работником	
	0,031	-,277*
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Таблица 15 говорит о том, что можно предположить не влияние нормативной культуры на самоощущение работников, а наоборот: если реальные управленческие практики – организации труда, вознаграждения, продвижения, социальной защиты – позволяют человеку чувствовать себя «партнером», то он склонен принимать нормативные требования трудовой самоотдачи и дисциплинированности. А такие требования, как бесконфликтность, мешают специалистам чувствовать себя уникальными работниками. Культура как результат взаимодействий достаточно подробно описана Е. Даниловой и М. Тарарухиной (Данилова и Тарарухина, 2004). Авторы объясняют те или иные значения по элементам культуры с позиции отражения реальной ситуации (реальных практик). Так, например, стремление к определенности в терминах Г. Хофштеда, выявленное в их исследовании, есть результат потребности в ней при общей

«нестабильности и постоянном изменении правил игры», а не причина создания ясных и жестких правил и следования им.

В целом можно сказать, что на идентификацию себя с предприятием нормативный компонент организационной оказывает небольшое воздействие и в основном посредством требований дисциплинированности и добросовестности, то есть составляющей роли *Исполнителя работы* компании.

#### *Удовлетворенность различными аспектами работы*

Удовлетворенность российских работников изучается достаточно подробно и системно (Бессокирная, 2008; Монусова, 2008, Смирных, 2008). Множество работ посвящены динамике удовлетворенности, связи удовлетворенности работой и жизнью, сравнению уровней удовлетворенности по странам и пр. В данном исследовании удовлетворенность рассматривается в немного другом ракурсе. Замерялся не интегральный уровень удовлетворенности работой, а доля сотрудников компании, удовлетворенных различными аспектами работы, как содержательными, так и управленческими.

Как показывает Таблица 16, в целом связь нормативных элементов организационной культуры с удовлетворенностью у рядовых работников сильнее, поскольку значимых корреляций значительно больше. Также, можно сказать, что связь более сильная между нормативной культурой и удовлетворенностью перспективами роста и возможностью проявить самостоятельность, то есть аспектами самой работы, по сравнению с условиями труда и размерами оплаты. Из того, что среди значимых коэффициентов корреляции нет отрицательных значений, следует, что в целом большая требовательность и определенность нормативной

организационной культуры может способствовать большей удовлетворенности сотрудников содержательными аспектами работы.

Таблица 16. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, удовлетворенных различными аспектами работы в компании

% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что их устраивают ...	
	Рядовые работники	Специалисты
Быть дисциплинированным	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,330**	0,056
	... возможность проявить самостоятельность	
	,280*	0,02
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	... размер заработной платы	
	,310*	,292*
	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,302*	0,059
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	... интересная работа	
	,272*	0,065
	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,489**	,294*
	... возможность проявить самостоятельность	
	,368**	0,049
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	... интересная работа	
	,282*	0,063
	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,545**	0,08
	... возможность проявить самостоятельность	
	,453**	,259*
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	... размер заработной платы	
	0,064	,298*
	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,248*	-0,01
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	... интересная работа	
	,321**	,248*
	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,542**	0,106
	... возможность проявить самостоятельность	
	,439**	0,182
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,321**	,278*

	... возможность проявить самостоятельность	
	,369**	,257*
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	... перспективы профессионального и карьерного роста	
	,340**	0,219
	... возможность проявить самостоятельность	
	,364**	0,233
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Ролевые требования, относящиеся к профессионализму и инициативе, достаточно сильно связаны с удовлетворенностью перспективами роста и возможностью проявить самостоятельность и у рядовых работников, и у специалистов, что является ожидаемым результатом. Как оказалось, требование проявлять инициативу положительно связано с удовлетворенностью размером заработной платы, что уже не кажется явным и очевидным.

#### *Социальные настроения и желание покинуть организацию*

Интегральная удовлетворенность сотрудников своей работой в компании в целом может быть оценена по ответам на вопрос о том, рассматривает ли сотрудник возможность ухода из компании. В качестве индикаторов наличия такого желания использовались ответы, когда сотрудник уже ищет новое место работы или что выразил такое желание, хотя и не видит возможностей для таких изменений. Как показывает Таблица 17, некоторые нормативные элементы организационной культуры у обеих групп рядовых сотрудников негативно связаны с желанием сменить место работы: требования инициативности и лояльности руководителю.

Как показали данные, по отношению к рядовым работникам по четырем элементам: дисциплинированности, бесконфликтности, проявлению инициативы и хорошим отношениям с коллегами —

выявленные связи отрицательные, т.е. чем выше требовательность и определенность нормативной организационной культуры, тем меньше желание покинуть компанию. Для специалистов инициативность и бесконфликтность положительно коррелирует с уменьшением желающих покинуть компанию, а требование уважительного отношения к коллегам ведет к увеличению тех, кто выражает желание сменить место работы.

Дополнительным показателем, оценивающим отношения сотрудников к компании, был критерий наличия негативных настроений у респондента, и здесь снова подтверждается отрицательная связь с требованием инициативности.

Таблица 17. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, имеющих желание сменить место работы и имеющих негативные настроения

% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что имеют ...	
	Рядовые работники	Специалисты
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	... желание сменить место работы	
	-,379**	-0,094
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	... желание сменить место работы	
	-,350**	-,306*
	... негативные настроения	
	-,324**	-,340**
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	... негативные настроения	
	-,327**	-0,144
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	... желание сменить место работы	
	-,242*	-,258*
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	... желание сменить место работы	
	-,279*	-0,099
	... негативные настроения	
	-,296*	-0,131
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Кроме этого, необходимо отметить, что у специалистов требование уважительного отношения к коллегам положительно связано и с

желанием сменить место работы, и с наличием негативных настроений.

Неоднократно эмпирически подтверждалось, что наличие ролевой неопределенности негативно связано с удовлетворенностью и положительно – с желанием покинуть компанию (Pierce и др., 1993; Netemeyer, Burton и Johnston, 1995). Полученные результаты для рядовых сотрудников во многом согласуются с этими выводами и на уровне организации. Получается, что, чем более определены нормативные требования, тем в целом более удовлетворены сотрудники и тем ниже их желание сменить место работы. Отечественные исследователи также отмечали случаи улучшения социального самочувствия работников даже при ужесточении требований к дисциплине и качеству работы, поскольку «правила трудовых отношений стали более определенными и понятными» (Дудченко и Мытиль, 2004b).

### ***Индивидуальное поведение***

Как было показано выше, при формулировании вопросов о реальном поведении акцент был сделан на безоценочной констатации событий посредством использования вариантов ответа, отражающих фактическое поведение респондентов (Патрушев и Темницкий, 1994). Этим во многом ограничен охват моделей поведения, поскольку не все из выявленных в литературе индикаторов поведения можно проверить таким образом. Одним из очевидных индикаторов дисциплинированности и добросовестности работника является наличие дисциплинарных взысканий в различной форме (*«Получали ли Вы за последний год на этом предприятии какие-либо дисциплинарные взыскания: денежные штрафы, письменные выговоры, устные выговоры или замечания?»*). Необходимо отметить, что и здесь существуют некоторые ограничения в его использовании, поскольку, как было сказано, трудовые отношения

характеризуются высокой степенью неформальности (Темницкий, 2007), и данный показатель может быть занижен. Инициативность сотрудников измеряется вопросом о том, выдвигал ли сотрудник инициативы или предложения по улучшению организации труда, совершенствованию технологий на этом рабочем месте («Случалось ли Вам выступить с инициативой, рацпредложением?»). Положительный ответ трактуется как реальное инициативное поведение. Активность в развитии повышении профессионализма также достаточно сложная модель поведения, и в данном случае она измерялась как доля сотрудников, занимающихся самообразованием («Занимаетесь ли Вы самообразованием: чтением профессиональной литературы, изучением специализированных дистанционных курсов и т.п.?»). Альтернативный показатель, участие в повышении квалификации или обучении, как уже было сказано выше, зависит от большего количества факторов, и в основном это организационные факторы, такие как наличие организованного обучения в компании, осознание руководством потребности в обучении, наличие ресурсов у компании для подготовки и переподготовки кадров (Рощина и Русских, 2010), соответственно, об индивидуальном поведении здесь говорить очень сложно. Последним показателем индивидуальных моделей поведения послужили данные об активности респондента в обсуждении и принятии решений, в случае, если спрашивали его мнение («В чем заключалось Ваше участие в обсуждении этих нововведений?»). В данном случае высказывание своего мнения или предложений (варианты ответа «внес(-ла) определенные корректировки, которые были так или иначе учтены» и «внес(-ла) определенные корректировки, но они не были учтены»), а не формальное согласие или не участие, было интерпретировано как





активное участие.

Значимые связи были выявлены лишь по отдельным элементам ролевого стандарта, причем величина коэффициентов позволяет говорить лишь о слабом и среднем уровне корреляций. Как демонстрирует Таблица 18, где представлены значения коэффициентов корреляции, уверенно можно говорить лишь о соответствии нормативных требований повышения квалификации и самообразования реальным практикам самообразования. Выдвижение инициатив у специалистов негативно связано с бесконфликтностью, а самообразование с требованием быть компанейским с товарищами, уважительного отношения к коллегам. В результате можно сказать, что у рядовых работников нормативная организационная культура напрямую связана с поведением в отношении профессионального роста: если есть норма повышать квалификацию, то повышается доля занимающихся самообразованием. Или, наоборот: там, где занимаются самообразованием, растет обязательность данного требования.

Таблица 18. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и распространенностью моделей поведения

%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что ...	
	Рядовые работники	Специалисты
	... имеют взыскания	
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	-0,186	-0,202
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	-0,186	-0,202
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	0,105	-0,207
	... выдвигали инициативы	
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	-0,063	-0,154
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	0,052	-,319**
	... занимаются самообразованием	
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	,304*	-0,052

Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,396**	0,152
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Требования конформности и лояльности руководству приводят к снижению активности по выдвижению инициатив и предложений со стороны сотрудников. Это говорит том, что в российских условиях недооценки важности демократических принципов управления (Башмаков, 2005; Кремнева, 2007), подобные требования приводят к пассивности специалистов и отсутствию вовлеченности. Отрицательные связи между нормой быть компанейским и самообразованием демонстрируют противостояние ориентаций на коллектив и самостоятельной активности по профессиональному росту и добросовестности. Таким образом, результаты показали, что у специалистов практики самообразования, выдвижения инициатив взаимосвязаны с нормами взаимодействий в компании, а не напрямую с наличием требований профессионального роста или дисциплинированности.

Таблица 19. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, указавших на определенные модели поведения

%% респондентов рядовых сотрудников в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что принимали активное участие по изменениям, которые коснулись ...	
	Рядовые работники	Специалисты
	... их лично	
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	-,368*	0,01
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	-0,199	0,018
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	-0,173	-0,112
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	-0,12	0,179
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	-0,254	-0,102
	... их подразделения	

Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	0,015	0,009
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	-0,086	0,011
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	-0,008	-0,057
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	-0,159	-0,107
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	0,107	-0,085
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Таблица 19 показывает результаты по взаимосвязи активности сотрудников в случае, если с ними советуются, и показателями нормативных требований организационной культуры. Видно, что связь отсутствует, получается, что независимо от того, требуется или не требуется от сотрудников проявлять инициативу, добросовестно относиться к работе, степень активности в высказывании предложения и обсуждении решений зависит от других факторов.

В целом же, как показывают данные, нормативный компонент организационной культуры связан с поведением лишь в очень ограниченном масштабе. Так, например, культурные нормы дисциплины и добросовестности никак не связаны с показателем дисциплинарных взысканий. Также оказалось, что для специалистов в целом требовательность нормативной организационной культуры либо не связана с позитивными моделями поведения, либо связана негативно.

Итак, проведенный анализ по отдельным нормативным элементам организационной культуры и различным показателям индивидуального поведения и отношения показал, что на уровне восприятия и отношения они имеют достаточно сильные связи. Это позволяет сделать вывод, что **Гипотеза 5** находит свое **подтверждение** для рядовых сотрудников, а вот **Гипотеза 6** **подтверждается частично**. Относительно поведения персонала были выявлены лишь единичные связи, которые позволяют

сделать вывод о том, что, во-первых, нормативные требования организационной культуры имеют ограниченную зону воздействия на реальное трудовое поведение. Во-вторых, у рядовых работников внешние требования во многом непосредственно приводят к желательным моделям поведения, тогда как у специалистов, выявлено определенное противопоставление требований по отношению к коллективу и трудового поведения.

Это согласуется с некоторыми теоретическими положениями других авторов. Например, Н.Ф. Наумова указывала, что организационные практики, такие как механизмы вознаграждения, являются более сильными по сравнению с принятием ценностей и норм организации, то есть поведение будет детерминировано в большей степени ими, а не ценностями и нормами (Наумова, 2005). А В.А. Ядов отмечает, что «социальное поведение в конкретных жизненных обстоятельствах может существенно корректироваться этими обстоятельствами» (Саморегуляция и прогнозирование..., 1979). Получается, что трудовое поведение лишь в малой степени детерминируется принятыми нормами, а те модели поведения, на которые способна оказывать воздействие нормативная составляющая организационной культуры, чаще относится не к повседневной трудовой активности (дисциплинированности) активности, а к поведению «по обстоятельствам» (выдвижение инициатив и самообразование).

По результатам зарубежных исследований также наблюдается некоторая согласованность со сделанными выводами, если учитывать методологию и используемые индикаторы этих исследований (в частности, [Chatman и др., 1998; Kwantes и Boglarsky, 2007]). Напомним, что нами были выявлены значимые связи между нормативной



составляющей организационной культуры и оценками своего поведения и восприятия различных аспектов работы, в том числе удовлетворенностью и намерения уйти из компании. Как было показано в первой главе, исследований о связи организационной культуры с реальным поведением (фактами поведения) практически не проводилось. При этом нами были получены умеренные корреляции между поведением и нормативной организационной культурой, и они сопоставимы с полученными в зарубежных исследованиях (например, [Carmeli, 2005; Non и Leung, 2011]), хотя эти авторы уже трактуют эти связи как сильные, и, соответственно, делают вывод о большой значимости культурного фактора.

### *§3.2.2. Руководители*

Как неоднократно указывалось в первой главе, в исследованиях по организационной культуре в качестве респондентов часто выступают как раз руководители, поэтому, помимо проверки гипотез о связи норм организационной культуры с поведением и установками руководителей (Гипотеза 5 и Гипотеза 6), стало возможным проверить воздействие нормативной культуры руководителей на поведение рядовых сотрудников (Гипотеза 3.б.). Отчасти это предположение о наличии связи между элементами организационной культуры руководителей и индивидуальным поведением рождается из утверждений некоторых зарубежных исследователей (Berson, Oreg и Dvir, 2008).

Набор ситуаций, по которым проводился анализ, совпадает с тем, который был представлен рядовым сотрудникам, что позволило сопоставить характер связи для субкультур, выделенных по иерархическому принципу. При этом в качестве нормативных элементов

организационной культуры учитывались только требования к хорошему руководителю компании (требования руководителей к подчиненным не использовались). Среди показателей отношения и восприятия на выборках руководителей не проверялись связи с наличием негативных настроений, восприятием своей роли в компании и удовлетворенностью различными аспектами работы (была включена только удовлетворенность карьерой и наличие желания продвигаться в компании). Это было обусловлено характером позиции руководителя, его большей самостоятельностью, ответственностью, квалифицированностью и наличием больших полномочий по сравнению с рядовыми сотрудниками.

### *Индивидуальные оценки*

При анализе полученных результатов бросается в глаза, что значимых взаимосвязей оценок и восприятия и нормативных элементов организационной культуры существенно меньше по сравнению с рядовыми сотрудниками.

### *Оценки ситуаций на рабочем месте*

Как показывает Таблица 20, в отношении мелкого воровства на рабочем месте наибольшие связи оказались с распространенностью требований дисциплинированности руководителя. Это можно объяснить тем, что практически во всех исследуемых компаниях все руководители относились к данным фактом непримиримо, и соответственно, от культурных норм это мало зависит.

Использование рабочего времени не для работы сотрудниками имеет больше значимых связей, при этом в составе этих нормативных элементов организационной культуры состоят требования хороших

отношений с подчиненными.

Таблица 20. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов руководителей в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:
	Подчиненные используют рабочее время в нерабочих целях (посещают магазин, ходят к врачу, в школу к детям и пр.)
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,231*
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	,258*
	Подчиненные по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым
Быть требовательным и строгим	,277*
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,256*
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	

Итак, в отношении данных оценок наблюдается достаточно высокая степень независимости осуждения данных ситуаций от требований организационной культуры, что существенно отличается от того, что было показано у рядовых сотрудников.

Таблица 21 демонстрирует, что в отношении ситуаций продвижения послушных и верных сотрудников, наибольшее осуждение высказывалось там, где поддерживают требование развития инициативы подчиненных, но также и там, где распространено требование «быть компанейским» и «иметь дружеские отношения с подчиненными».

Неприемлемыми считаются ситуации отношения руководителей к подчиненным на основе своих симпатий и продвижения по связям там, где больше респондентов указали распространение требования относительно хороших отношений с подчиненными, развития



инициативы подчиненных и отстаивания их интересов перед вышестоящим начальством.

Таблица 21. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

<b>%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:</b>	<b>%% респондентов руководителей в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:</b>
	Руководители выдвигают прежде всего тех сотрудников, которые им верны и послушны
Уметь развивать инициативу подчиненных	,273*
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,429**
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,249*
	Руководители относятся к работникам в зависимости от своих личных симпатий
Уметь развивать инициативу подчиненных	,322**
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,305**
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,349**
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,265*
	Руководители назначают на ответственную должность не самого квалифицированного работника, а того, который близок к кому-то из руководства, имеет связи
Уметь развивать инициативу подчиненных	,242*
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,293*
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,279*
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	,238*
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,235*
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед руководством	,231*
	Руководители любят кричать на подчиненных, разговаривать с ними на «ты»
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,272*
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед руководством	,248*
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) *	

Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).

Как показывают результаты, часто два по сути противоположных требования оказываются положительно связанными с нетерпимостью продвижения на основе связей: предъявлять единые требования ко всем подчиненным, независимо от личных обстоятельств и, наоборот, «быть гибким и учитывать личные обстоятельства». Ситуации, когда подчиненные не защищают свои интересы, как показывает Таблица 22, осуждаются в зависимости от того, насколько требовательны руководители к себе. При этом с одной стороны, выделяются хорошие отношения с подчиненными, защита их интересов, бесконфликтность, с другой, способность отстаивать свои интересы перед вышестоящими руководителями.

Неприемлемость авралов на работе, что, по сути, означает недостаточно эффективную организацию работы подразделения, связана больше всего с хорошими отношениями с сотрудниками своего подразделения.

Таблица 22. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

<b>%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:</b>	<b>%% респондентов руководителей в компании, считающих «абсолютно недопустимым»:</b>
	Подчиненные молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права
Быть требовательным и строгим	,238*
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	,331**
Уметь развить инициативу подчиненных	,238*
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,257*
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,442**
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,469**

Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,242*
	Руководители устраивают авралы в конце месяца, года, когда задания выполняются за счет перенапряжения работников
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,320**
	Руководители часто выдают зарплату в конвертах (из рук в руки) без всяких ведомостей
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,267*
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	

По ситуации серых выплат, когда руководитель делает выплаты без какой-либо отчетности, оказалось значимая связь только с требованием заботы о подчиненных со стороны руководства.

В целом наблюдается некоторая противоречивость оценок менеджеров и норм организационной культуры. Возможно, это говорит о том, что руководители в принципе понимают, как правильно необходимо взаимодействовать с подчиненными, что проявляется в нетерпимости отдельных ситуаций. Но в то же время на практике это часто зависит не только от них лично, но и от наличия дополнительных ресурсов, например, времени, от системы взаимодействий в компании и т.д. Получается, что по сравнению с рядовыми сотрудниками, терпимость к различным негативным ситуациям на работе у менеджеров в меньшей степени определяется нормативной организационной культурой.

### *Оценки своей работы*

Как оказалось, между оценками качества своей работы и требованиями к «себе» у руководителей не выявлено ни одной значимой связи.

Таблица 23. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и оценками своего поведения



%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов руководителей в компании, отметивших, что...
	... качество их работы «очень высокое»
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	0,023
Быть требовательным и строгим	0,178
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	

Если вспомнить результаты, полученные на выборках рядовых сотрудников, то уже для этих групп респондентов связей было немного. Получается, что для руководителей качество работы даже на уровне восприятия не зависит от того, что требуется от них в компании.

### *Удовлетворенность и желание сменить работу*

Как показывает Таблица 24, где представлены все значимые показатели корреляций, планы опрошенных по продолжению карьеры в этой компании позитивно связаны только с требованиями учитывать личные обстоятельства в отношениях с подчиненными, то есть ориентациями на отношения в нормативной организационной культуре. Удовлетворенность карьерой не связана с нормативными требованиями организационной культуры.

Таблица 24. Показатели корреляции между элементами организационной культуры, карьерными планами и долей руководителей, имеющих желание сменить место работы

%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов руководителей в компании, отметивших, что...
	... имеют желание уйти из компании
Быть требовательным и строгим	-,245*
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	-,277*
	... их карьера связана с компанией
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	,324**
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	

Что касается интегрального уровня удовлетворенности, который в

данном случае отражается наличием желающих сменить место работы, то в целом нормативно-ролевые требования организационной культуры негативно связаны с неудовлетворенностью. Среди требований к руководителям были выявлены связи только с хорошими отношениями с подчиненными и «быть строгим и требовательным».

### ***Индивидуальное поведение руководителей***

Кроме индикаторов, которые были использованы для рядовых сотрудников, для руководителей также были добавлены еще несколько. Во-первых, это продолжительность рабочей недели. Наиболее существенным является наличие переработок, что выразилось в доле респондентов-руководителей, отметивших, что работают более 40 часов в неделю (*«Сколько примерно часов Вы работали на этой работе за последнюю полную рабочую неделю?»*). Во-вторых, позиция руководителя характеризуется взаимодействием с подчиненными, и такой показатель как привлечение подчиненных к обсуждению изменений был включен с набор изучаемых моделей поведения (*«Обсуждаете ли Вы, советуетесь ли в подобных случаях с подчиненными или просто ставите их в известность, сообщаете как о деле уже решенном?»*).

Как показывает Таблица 25, продолжительность рабочей недели для руководителей связана с требованиями дисциплинированности самих руководителей. Практики самообразования оказались не связаны с нормативными элементами организационной культуры. Возможно, это объясняется тем, что сам индикатор самообразования в случаях руководителей оказался недостаточно подходящим, поскольку их квалификация выше, чем у рядовых сотрудников, дополнительное

образование требует скорее системного подхода, например, организованного обучения. Активность в обсуждении изменений, если самих руководителей спрашивали, негативно связана с требованиями бесконфликтности и положительно со способностью отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством, что представляется достаточно согласованным.

Достаточно логичной выглядит и связь с тем, насколько руководители вовлекают своих подчиненных в обсуждения каких-либо нововведений и изменений в работу: отрицательные связи с требованием «быть компанейским», «гибким по отношению к подчиненным» и положительные – с требованиями самостоятельности перед вышестоящим руководством и отстаивания своего мнения.

Таблица 25. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями руководителей, указавших на определенные модели поведения

%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов руководителей в компании, отметивших, что...
	... работают более 40 часов в неделю
Быть требовательным и строгим	,264*
Быть честным и справедливым	,375**
	... активно участвовали в решениях, которые касались их лично
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед руководством	,265*
	... активно участвовали в решениях, которые касались их подразделения
Быть требовательным и строгим	-,338**
Быть честным и справедливым	-,275*
	... обсуждали с подчиненными нововведения
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	-,320**
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	-,271*
Примечания. Коэффициент Пирсона. N=74. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).	

Как видно из полученных результатов, модели поведения, связанные с активностью руководителей при принятии решений на более высоком

уровне и вовлечение в обсуждение своих подчиненных, связаны с требованиями, отражающими самостоятельность, защиту интересов подчиненных, то есть некоторой независимости менеджеров по отношению к вышестоящим. Получается, что вовлеченность менеджеров в достаточной степени определяется теми требованиями, которые приняты в компании, если необходимо повышать долю руководителей, выдвигающих предложения, вовлекающих рядовых сотрудников, то необходимо поощрять самостоятельность и ответственность за подчиненных сотрудников. Отчасти это согласуется с данными исследований, которые показали, что привлечение к обсуждению решений больше нацелено на демонстрацию заботы о работниках, а не на внедрение демократических принципов управления (Кремнева, 2007).

Итак, в отличие от рядовых работников, отношение к изучаемым ситуациям во многом независимо от нормативных требований культуры, и это говорит о том, что **Гипотеза 5 частично подтверждается**. Распространенность моделей поведения руководителей определяется нормативной культурой тоже по ограниченному набору вопросов, и говорить о стабильной связи норм культуры и поведения в данном случае нет оснований. Как и в случае с рядовыми сотрудниками, **Гипотеза 6 частично подтверждается**.

### *Индивидуальное поведение рядовых сотрудников*

Проверка гипотезы о влиянии нормативной культуры менеджеров на поведение рядовых сотрудников представляется очень важным в контексте практики исследования влияния организационной культуры (Гипотеза 3.б.).

Таблица 26. Показатели корреляции между элементами организационной культуры руководителей и долями рядовых сотрудников, указавших на





определенные модели поведения

%% респондентов руководителей в компании, считающих «обязательным» для подчиненных:	%% респондентов рядовых сотрудников в компании, отметивших, что ...	
	Рядовые работники	Специалисты
Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы	... работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	-0,121	-,319**
	... качество работы "очень высокое"	
	0,103	,265*
	... активно участвовали в обсуждении решения, коснувшегося их лично	
	-,346*	-,110
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	... качество работы "очень высокое"	
	,270*	,266*
	... были взыскания	
	-,265*	-,119
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений	... работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	-0,121	-,307*
	... качество работы "очень высокое"	
	0,066	,255*
	... были взыскания	
	-0,043	-,431**
	... выдвигали инициативы	
	-,261*	-,273*
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	... работают НЕ В ПОЛНУЮ СИЛУ	
	-0,121	-,299*
	... были взыскания	
	-0,118	-,248*
Уважительно относиться к коллегам по работе	... активно участвовали в обсуждении решения, коснувшегося их подразделения	
	,356*	-,099
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	... были взыскания	
	-0,097	-,250*
	... выдвигали инициативы	
	-,355**	-,186
Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).		

Как показывает Таблица 26, значимых корреляций с нормативной культурой руководителей достаточно много по сравнению с данными по нормативной культуре рядовых сотрудников (сравни Таблица 14), и при этом величины коэффициентов корреляции в некоторых случаях уже не

такие низкие. Более того, связи обнаружены не только с самооценками сотрудников, но и с реальным поведением: наличием взысканий, то есть нарушением дисциплины, и с активным участием в обсуждении изменений, и с выдвижением инициатив – по которым не было выявлено значимых связей с нормативной культурой рядовых сотрудников. По содержанию необходимо отметить, что в целом требование покорности подчиненного в отношении сотрудников положительно коррелирует с результатами работы (в контексте повышения дисциплинированности), но отрицательно с инициативностью. Особенно ярко это видно у специалистов. Помимо этого, требование инициативы и профессионального развития к подчиненным тоже позитивно связано с самооценками качества работы и показателями дисциплинированности.

Полученные данные позволяют сказать, что **Гипотеза 3.б. подтверждается**, что означает некоторую оправданность изучения больше нормативной культуры руководителей, а не рядовых сотрудников.

### *§3.2.3. Выводы о связи организационной культуры и поведения*

Таким образом, как показал наш анализ, три рассматриваемые группы сотрудников отличаются по тому, насколько нормативная составляющая организационной культуры связана с поведением и отношением. Если для рядовых работников этот компонент культуры в большой степени связан с оценками и отношением и способен оказать влияние на отдельные модели поведения, то уже для специалистов воздействие нормативной организационной культуры ограничено некоторыми оценками, а по отношению к моделям поведения такая зависимость не прямая. В отношении руководителей, более автономных

в своих решениях и поведении, данных для подтверждения выдвинутых гипотез достаточно мало.

В целом можно сделать вывод, что нормативно-ролевые требования организационной культуры связаны с оценочными суждениями, восприятием и удовлетворенностью сотрудников, но предположение о связи с поведением подтверждается лишь частично. Это явление также отмечалось многими другими исследователями культуры, которые указывали на то, что культура создает фон для оценки действительности, но напрямую может и не выражаться в поведении (Рывкина, 1994; Магун и Магура, 2000). Помимо этого, полученные результаты подтверждают оправданность разделения оценочных суждений и фактов реального поведения при изучении воздействия элементов культуры на сотрудников. Как отмечали некоторые исследователи, изучавшие согласованность суждений и решений в проективных ситуациях, наблюдаются существенные несоответствия уже между тем, как нужно действовать и как принимают решение респонденты, не говоря уже о разнице между суждением и реальным поведением (Покровская, 2008).

Данная часть результатов исследования в большой степени согласуется с выводами, сделанными по результатам зарубежных исследований, представленных в первой главе. Поскольку большинство подобных западных исследований показали, что отдельные элементы организационной культуры значимо связаны с оценками поведения, оценками результатов, то, как показало подтверждение наших гипотез, восприятие нормативной составляющей культуры связано с оценочными суждениями. При этом с фактами поведения значимых связей обнаружено недостаточно для констатации устойчивых связей, и в данном аспекте это не соответствует теоретическим положениям



западных авторов о высокой детерминации поведения организационной культурой.

Проверка влияния руководителей на рядовых сотрудников показала, что нормативная составляющая культуры руководителей действительно может способствовать большей активности и вовлеченности подчиненных, снижению дисциплинарных нарушений. Эти результаты показали, что предпосылка многих эмпирических исследований о влиянии руководителей на результаты компании в определенном аспекте может быть оправдана: там, где культура самих работников оказалась не значима, были обнаружены связи с культурой руководителей.

Важным результатом стала констатация различий в механизмах воздействия организационной культуры (ее нормативно-ролевого компонента) на разных группах в компании. Как было показано, горизонтальное выделение нормативных субкультур выявило существенные различия между должностями, требующими специальной подготовки и позициями, не требующими такой подготовки. Это проявилось и в структуре ролевого стандарта организационной культуры, и в наличии значимых связей с оценками и поведением. Но наибольшее отличие показали нормативные субкультуры, выделенные по иерархическому принципу: между руководителями и рядовыми сотрудниками. Если у рядовых сотрудников можно говорить о том, что нормативная организационная культура определяет оценочные суждения, то для руководителей внешнее воздействие этой составляющей организационной культуры существенно уже.

Полученные результаты уже на данном этапе подтвердили целесообразность отдельного изучения нормативных субкультур в компаниях. Отдельным значимым результатом стал факт, что степень



воздействия нормативной составляющей организационной культуры на разные группы в компании может быть различной.

### **§3.3. Нормативные типы субкультур организации**

Задача выявления нормативных типов организационных культур представляется достаточно важной для понимания социальной организации предприятий, поскольку позволяет по отдельным составляющим роли сотрудника выявить группы компаний со сходными типами нормативной организационной культуры и провести сопоставления организационных характеристик. Более того, как показал анализ зарубежных исследований, представленный в первой главе, отдельные элементы культуры не могут полностью отразить сложность феномена организационной культуры, что может приводить к противоречивости результатов.

Анализ связи элементов организационной культуры с установками и поведением сотрудников разных групп, представленных в предыдущем разделе, не позволяет отразить наличие разных или совпадающих нормативных субкультур в рамках одного предприятия. Для решения задачи описания нормативной организационной культуры предприятия как совокупности субкультур необходимо было разработать типологию для каждой субкультуры и посмотреть на возникающие сочетания.

Типологизация проводилась на основе результатов кластерного анализа предприятий с исходными переменными в виде долей сотрудников, считающих требования обязательными (на основе базовых положений, изложенных в [Татарова и Бессокирная, 2011]). Полученные в результате этого анализа кластеры трактовались как нормативные типы субкультур. Кластеризация проводилась в два этапа. На первом с

помощью иерархического анализа определялось оптимальное число кластеров по точке «перелома» или скачка в таблице агломерации (Бююль и Цефель, 2002). Далее, с помощью кластерного анализа методом к-средних строились группы предприятий по степени сходства разделяемых требований организационной культуры.

Для построения типологии нормативных организационных культур, было решено из каждой роли, в соответствии с теоретической моделью, выбрать один индикатор, который максимально отражает ее содержание и наиболее полезен для дальнейшего анализа, при этом остальные переменные по каждому требованию были использованы для описания содержания выделенных типов. Поскольку было показано, что при имеющихся различиях между рядовыми работниками и специалистами, у этих двух групп сотрудников в рамках теоретической модели наблюдаются сходные структуры ролевых стандартов и распространенность ролевых требований, для них было отобрано пять одинаковых индикаторов. Для руководителей было отобрано шесть индикаторов, по три от каждой группы требований (к подчиненным и к руководителям). Сводку индикаторов для рядовых сотрудников и руководителей представляет Таблица 27. Основанием для выбора каждого индикатора стали высокие факторные нагрузки (см. Таблица 9 и Таблица 10 на страницах 122 и 124 данной работы соответственно), поскольку это означает, что данная переменная является корневой по отношению к остальным в каждой из компонент. Также необходимо отметить, что были проанализированы и другие сочетания индикаторов по данным факторам и результаты типологизации оказались близкими по своему содержанию.

Таблица 27. Исходные индикаторы для типологии организационных



Компоненты в структуре ролевого стандарта	Исходные переменные с максимальными факторными нагрузками
<b>Рядовые сотрудники</b>	
Профессионализм	«Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах»
Инициативность	«Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда»
Солидаристские ориентации	«Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям»
Добросовестность и дисциплинированность	«Работать, что называется, в полную силу, не халтурить»
Конформность	«Быть бесконфликтным, лояльным к руководству»
<b>Руководители</b>	
Профессионализм	«Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы»
Лояльность к руководителю	«Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений»
Лояльность к организации	«Следовать корпоративным нормам, традициям организации»
Ориентация на «цель»	«Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата»
Ориентации на «процедуры»	«Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей»
Ориентация на «отношения»	«Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства»

Использование только части имеющихся вопросов обусловлено тем, что, во-первых, кластерный анализ очень чувствителен к количеству переменных, по которым он проводится (в нашем случае их достаточно много по сравнению с количеством наблюдений). А во-вторых, не целесообразно использовать различное количество вопросов на один индикатор, поскольку это дает смещения в рассчитываемом расстоянии между наблюдениями, что далее приводит к доминированию тех индикаторов, вопросов для которых больше.

### §3.3.1. Субкультуры рядовых сотрудников и руководителей

Результаты кластеризации по распространенности изучаемых норм и требований позволили проверить сформулированные гипотезы, представленные во второй части работы. Во-первых, удалось выявить сочетание распространенности требований для каждой нормативной



субкультуры и оценить, каковы исследованные предприятия с точки зрения действующих норм. Во-вторых, была проверена Гипотеза 2 о том, что на предприятиях наблюдаются сходные по содержанию нормативные субкультуры. Здесь же стало возможным проверить влияние нормативной культуры руководителей на нормативно-ролевые требования культуры рядовых сотрудников на предприятии (Гипотеза 3.а). Наконец, выделенные типы нормативных субкультур были описаны в терминах артикулированности и комплексности, даны их основные характеристики, а также проверена согласованность нормативной культуры и реализуемых организационных практик (Гипотеза 4).

Нормативные типы организационной культуры по рядовым сотрудникам, полученные в результате выполнения описанных выше процедур, показывает Таблица 28, а по менеджерам демонстрирует Таблица 29.

Таблица 28. Показатели средней доли работников, считающих требование «обязательным», внутри организаций с различными типами нормативных субкультур рядовых работников и специалистов, и характеристики организаций различным типом субкультур, % по столбцам

Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать ... хороший работник вашего предприятия?	Кластеры – типы нормативных организационных культур рядовых работников								Средняя по выборке	
	1. «Максималистская»		2. «Культура формальных требований»		3. «Солидаристская»		4. «Минималистская»			
	Р <sup>5</sup>	С <sup>6</sup>	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С
<b>Фактор профессионализма</b>										
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	48	38	12	22	24	31	8	18	22	25
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	53	45	19	30	30	36	9	19	27	30
Проявлять инициативу в плане качества работы,	58	58	54	37	39	44	11	29	39	39

<sup>5</sup> Рядовые работники

<sup>6</sup> Специалисты

организации труда										
<b>Фактор добросовестности и дисциплинированности</b>										
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	72	70	87	73	67	71	48	57	67	68
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	83	79	85	75	75	80	57	64	74	74
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	81 <sup>7</sup>	77	71	69	77	81	57	62	71	71
<b>Фактор солидаристских ориентаций</b>										
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	52	52	20	36	55	54	16	27	37	40
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	49	47	37	44	52	55	25	33	41	44
Уважительно относиться к коллегам по работе	69	67	53	50	72	75	38	64	59	61
<b>Фактор конформности</b>										
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	64	46	24	37	28	45	20	22	33	35
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	51	44	29	34	31	36	12	23	30	32
<b>Характеристики организаций</b>										
Медианное количество занятых в организации, чел.	285	432	268	325	500	400	130	313	300	300
Созданы после 1990	86	75	79	75	59	85	88	78	76	78
«Очень сильная» нехватка высококвалифицированных рабочих	14	17	64	39	29	38	59	56	41	39
<b>Количество организаций, шт.</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>18</b>		

Критерием широкой распространенности требований по типу субкультуры стало превышение степени распространенности среднего значения для всей выборки. Как показывают полученные результаты, три из четырех типов каждой из нормативных субкультур содержательно похожи, это типы: «Максималистский», «Минималистский» и «Культура формальных требований». Четвертый тип у рядовых сотрудников это

<sup>7</sup> У рядовых работников эта переменная вошла в фактор «Конформности» (см. Таблица 9 на странице 123)

«Солидаристская», а у руководителей «Достиженческая».

Таблица 29. Показатели средней доли руководителей, считающих требование «обязательным», внутри организаций с различными типами нормативных субкультур руководителей, и характеристики организаций различных типов субкультур, % по столбцам

Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать ... хороший работник (руководитель) вашего предприятия?	Кластеры – типы нормативных организационных культур руководителей				Средняя по выборке
	1. «Максималистская»	2. «Культура формальных требований»	3. «Достиженческая»	4. «Минималистская»	
<b>Требования по отношению к подчиненным</b>					
<b>Фактор профессионализма</b>					
Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы.	78	35	75	42	57
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	87	87	84	70	83
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	58	39	44	50	48
<b>Фактор лояльности к руководителю</b>					
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	70	49	44	24	49
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	57	19	26	33	34
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	45	18	21	20	27
<b>Фактор лояльности к организации</b>					
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	65	35	21	37	41
Уважительно относиться к коллегам по работе	74	74	58	60	68
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	62	34	41	39	44
<b>Требования по отношению к хорошему руководителю</b>					
<b>Фактор ориентации на "отношения"</b>					
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	62	32	18	20	35

Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	61	37	31	33	42
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	73	54	67	44	60
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	34	4	7	9	14
<b>Фактор ориентации на "процедуры"</b>					
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	79	81	71	36	69
Быть требовательным и строгим	63	38	57	20	45
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	61	56	46	38	53
Быть честным и справедливым	87	70	85	54	75
<b>Фактор ориентации на "цель"</b>					
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	66	39	60	24	48
Уметь развить инициативу подчиненных	65	40	44	46	49
<b>Характеристики организаций</b>					
Медианное количество занятых в организации, чел.	290	357	287	260	295
Созданы после 1990	71	68	73	88	74
«Очень сильная» нехватка руководителей нижнего звена	11	14	36	19	19
«Очень сильная» нехватка руководителей среднего звена	6	0	29	13	10
<b>Количество организаций, шт.</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	

**«Максималистская» нормативная культура, или «культура лояльных профессионалов»**, характеризуется высокими требованиями по всем блокам ролевых стандартов, по всем требованиям значения распространенности значительно выше средних по выборке. Это дает основание отнести ее к категории **«комплексных»** культур. По отношению к рядовым сотрудникам этот тип нормативной организационной культуры рисует идеального сотрудника-профессионала, который нацелен на добросовестное исполнение

обязанностей и лоялен к руководству. Однако отметим и эклектичность такой культуры: то, что она одновременно требует от работников и бесконфликтности, и активности в отстаивании своих прав, позволяет предположить декларативный характер требований.

По руководителям наблюдается тот же эклектичный характер требований, вобравший конкурирующие требования, и ориентацию на «цели», и на «отношения», что в западных источниках практически всегда противопоставляется (Fiedler, 1996), а также и требования лояльности, и инициативности по отношению к своим подчиненным. Этот тип нормативной культуры руководителей предприятия является одним из самых распространенных в данной выборке.

**«Культура формальных требований»** для рядовых сотрудников отличается высокими требованиями к дисциплинированности работников и низкими – по остальным трем блокам. У руководителей также выделяются только формальные требования добросовестности и дисциплинированности. Наличие одной, достаточно узкой, общей зоны требований позволяет квалифицировать эту нормативную культуру как **«акцентированную»**.

Из представленных данных сложно сделать вывод о характерных для данного типа субкультур особенностях компаний, но результаты других российских исследований показали, что руководство российских компаний часто стремится строить обезличенные отношения с наемными работниками на основе формальных принципов, уходя от патерналистических отношений к рыночному взаимодействию (Клеман, 2004; Кремнева, 2007), и данный тип культуры может быть отражением именно этой тенденции.

**«Минималистская» нормативная культура** характеризуется



очень низкими требованиями по всем блокам ролевых стандартов. То есть, она практически не устанавливает стандартов поведения работников, которые те считали бы «обязательными». Это типичный пример «диффузной» организационной культуры. У руководителей выбивается требовательность к повышению квалификации подчиненных, но по всем остальным показателям распространенность существенно ниже средних значений.

В целом можно сказать, что отличительными особенностями данного нормативного типа субкультуры является небольшой размер предприятия, небольшая история существования и, что важно, на многих подобных компаниях эксперты отмечали высокую конкуренцию на рынках товаров (услуг). Это позволяет предположить, что диффузные культуры более характерны для организаций с высокой текучестью кадров, где устойчивые нормативные требования просто не успевают выкристаллизоваться из-за отсутствия стабильного коллектива сотрудников.

Описанные три типа нормативного содержания субкультур оказались схожими по всем трем группам респондентов, четвертый же тип различается по принципу положения в иерархии. Так, «солидаристская» нормативная культура выявлена у рядовых сотрудников (рядовых работников и специалистов), а у менеджеров четвертым типом стала «достиженческая» нормативная культура.

Выявленный тип нормативной субкультуры рядовых сотрудников, «Солидаристская» («коллективистская») культура, предъявляет высокие требования к необходимости защиты работниками своих прав, то есть также относится к категории «акцентированных». Отметим, что, в отличие от «Максималистской», этот нормативный выглядит более



последовательным, предъявляя высокие требования к защите коллективных интересов работников и относительно низкие – в отношении лояльности к руководству.

Предприятия с данной нормативной субкультурой рядовых работников выделяются тем, что на них чаще встречается действующий профсоюз и другие общественные организации, почти половина их были созданы в советское время. Нормативная культура этого типа по специалистам относительно часто встречается на очень крупных компаниях, с численностью более 1500 человек.

В отличие от двух культур, описанных выше, этот тип культуры является «эмерджентным», то есть не целенаправленно конструируемым руководством предприятий, а, скорее, существующим благодаря традициям советских предприятий с их ценностями патернализма, социальной защищенности и «классовой солидарности» работников (Темницкий, 2007). Организационная культура солидаристского типа очень напоминает описание ситуации на одном из заводов, где с советских времен «сохранилась культура трудовых взаимоотношений благодаря солидарной адаптации к рыночным условиям» (Климова, 2004). Там также наблюдался достаточно нелогичный, но жизнеспособный набор элементов организационной культуры: ценность трудовых династий (в частности, при найме таких кандидатов уже не смотрят на их квалификационные характеристики), значимость этики не только в трудовых отношениях, но и при оценке работника, ценность коллектива, дисциплины, инициативности и ответственности не только за свое, но и за общее дело, высказывание претензий руководству.

**«Достиженческая» нормативная культура менеджеров** тоже является **«акцентированной»**, и наиболее важны в такой культуре





инициативность по отношению к подчиненным и умение достигать поставленных целей для руководителей. Кроме того, по отношению к подчиненным, кроме общего требования работать в полную силу, наблюдается достаточно низкая требовательность по остальным аспектам работы, в частности стремлению к профессиональному развитию, следованию корпоративным нормам.

Таким образом, опираясь на нашу теоретическую модель, были дифференцированы нормативные субкультуры по содержательной наполненности и определенности требований. «Максималистский» тип организационных субкультур был определен как комплексный, поскольку большинство требований достаточно широко представлено среди респондентов в данных компаниях. Нормативные субкультуры «формальных требований», «солидаристская» и «достиженческая» были отнесены к акцентированным, имеющим доминирующее требование. Последняя, «минималистская», организационная культура является неопределенной (диффузной), или, можно сказать, что четко выраженная нормативная культура отсутствует, поскольку никаких ясных требований не было воспроизведено респондентами. При этом распространенность данных нормативных типов субкультур у рядовых работников, специалистов и менеджеров разная. Если по рядовым работникам наибольшее распространение получила «солидаристская» нормативная культура (22 предприятия), то у специалистов чаще остальных встречается нормативная «культура формальных требований» (24 предприятия). У менеджеров «максималистская» и «диффузная» нормативные культуры оказались наиболее распространенными (21 и 22 предприятия соответственно).

### *§3.3.2. Ролевые стандарты организационной культуры и*



### *организационные практики*

Описание организационных культур современных российских бизнес-организаций является неполным без описания реально существующих процессов взаимодействий между участниками как проявлений содержания культуры. В данной работе было проверено наличие соответствия между нормативно-ролевой составляющей культуры компании и некоторыми практиками, что описывает Гипотеза 4. Практики в данном случае представляют отдельные аспекты взаимодействий между организацией и сотрудником. Во-первых, это практики обучения, повышения квалификации и аттестации, которые являются проявлением ценности профессионализма. Во-вторых, это основания продвижения и поощрения, в которых выражаются реально действующие критерии и в отношении профессионализма, и неформальных отношений с руководителем. В-третьих, это факторы трудоустройства, которые служат поддержанию существующей нормативной организационной культуры за счет отбора новых членов организации. В-четвертых, это наличие протестных действий в компаниях, как отражение солидаристских ориентаций сотрудников. Наконец, это вовлечение сотрудников в обсуждения различного рода изменений (касающихся их лично или их подразделения) и поддержка выдвинутых инициатив. Все эти данные были получены от респондентов в компании (конкретные формулировки представлены в §2.4.2.), и отражают наличие данных практик в опыте респондентов. Этот подход отличается от широко применяемого способа получения подобных данных в западных исследованиях, когда респондентов или спрашивают, насколько характерны для их компании изучаемые практики (в частности, [Камерон и Куинн, 2001]) или представитель службы



управления персоналом отвечает за всю компанию (Denison и Mishra, 1995). В данном случае, оценивается опыт респондентов, который трактуется как реальная организационная практика, а не декларируемая или существующая только формально.

Сопоставление проводилось с помощью анализа значимости различий по практикам между нормативными типами субкультур, выделенным выше. Для структурирования анализа Гипотеза 4 была детализирована в соответствии с содержанием эмпирически выделенных в §3.3.1. нормативных субкультур:

Гипотеза 4.1. В «Максималистской» нормативной культуре будут наблюдаться наиболее согласованные практики: трудоустройство будет характеризоваться преобладанием формально-объективных критериев и процедур; сотрудники будут чаще указывать факты повышения квалификации и аттестации, вовлечения в обсуждение управленческих решений, при оплате труда чаще будут практиковаться надбавки за профессионализм (стаж, квалификацию) и премии.

Гипотеза 4.2. Рядовые сотрудники и руководители из организаций с типом «Культура формальных требований» будут чаще указывать на поддержку их инициатив, при трудоустройстве будут преобладать формально-объективные критерии, а для руководителей и при продвижении будут необходимы формальное образование и исполнительность. По остальным параметрам они будут иметь средние либо низкие значения.

Гипотеза 4.3. Рядовые сотрудники, принадлежащие к «Солидаристскому» типу нормативной культуры, будут чаще упоминать наличие протестных действий в своих организациях и факты собраний трудового коллектива, и иметь средние либо низкие значения по

остальным показателям.

Гипотеза 44. Руководители, принадлежащие к «Достиженческой» нормативной культуре, будут чаще указывать на наличие премий в структуре оплаты, указывать в качестве важных факторов продвижения результаты работы, а при трудоустройстве на опыт успешных проектов.

Гипотеза 4.5. Предприятия с диффузным «Минималистским» типом нормативной культуры будут характеризоваться низкими значениями показателей активности в поддержании профессионального уровня и участия в обсуждении управленческих решений, а работники этих предприятий будут чаще указывать на случайное трудоустройство.

Таблица 30. Средние доли рядовых сотрудников, отметившие практики социальных взаимодействий, внутри организаций с различными типами нормативных культур, % по столбцам

Практики социальных взаимодействий в организациях	Кластеры – типы организационных культур рядовых сотрудников								Средняя по выборке	
	1. «Максималистская»		2. «Культура формальных требований»		3. «Солидаристская»		4. «Минималистская»			
	Р <sup>8</sup>	С <sup>9</sup>	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С
Проходили за последний год аттестацию или иную процедуру оценки	19	32	6	31	22	23	12	28	15	29
Проходили повышение профессиональной квалификации за последние 3 года	23	47	12	38	32	46	23	27	23	38
Проходили специальную подготовку по профилю работы	38	62	23	49	49	45	32	52	37	52
Практикуется наставничество (формальное или неформальное)	31	44	24	44	46	60	29	46	34	47
Практикуются надбавки за квалификацию, стаж	34	36	36	39	42	52	31	44	36	42
Отсутствие премиальной части заработной платы	27	9	8	13	5	5	30	21	16	13
В организации случались выражения протеста	31	22	21	30	38	48	27	34	30	33
Были факты собрания	18	47	36	47	55	66	24	64	36	55

<sup>8</sup> Рядовые работники

<sup>9</sup> Специалисты

трудового коллектива										
Работники отмечали, что при трудоустройстве были устные договоренности, не оговоренные письменно	19	8	8	26	13	17	13	21	13	20
В случае выдвижения инициатив сотрудников, его поддержали	82	73	76	82	80	84	80	88	79	83
<b>С сотрудниками обсуждают изменения, которые касались ...</b>										
... их лично	24	20	9	30	16	24	13	33	15	28
... их подразделения	16	27	11	63	18	41	13	48	15	48
<b>Критерии трудоустройства: решающую роль сыграли...</b>										
Опыт работы (стаж) по специальности	30	27	34	33	26	27	31	29	30	30
Образование, уровень квалификации, зафиксированные в аттестатах	16	36	25	43	19	42	24	32	21	38
случай («оказался(-ась) в нужное время в нужном месте»)	44	32	35	25	34	28	40	30	37	28
<b>Восприятие организационных практик: в организации...</b>										
<b>... «больше получают за свою работу»</b>										
Высококвалифицированные работники	34	38	58	59	48	39	52	50	49	49
Бесконфликтные, послушные, лояльные к руководству работники	9	4	5	4	5	3	3	5	5	4
<b>... «быстрее выдвигаются, получают повышение в должности»</b>										
Высококвалифицированные работники	17	34	36	36	34	30	31	32	30	33
Бесконфликтные, послушные, лояльные к руководству работники	11	5	6	8	9	8	9	9	9	8

Таблица 31. Средние доли руководителей, отметившие практики социальных взаимодействий, внутри организаций с различными типами нормативных культур, % по столбцам

Практики социальных взаимодействий в организациях	Кластеры – типы организационных культур руководителей				Средняя по выборке
	1. «Максималистская»	2. «Культура формальных требований»	3. «Достиженческая»	4. «Минималистская»	
Проходили за последний год аттестацию или иную процедуру оценки	29	39	29	30	32
Проходили повышение профессиональной квалификации за последние 3 года	40	63	39	53	50
Проходили специальную подготовку по профилю работы	52	63	44	57	55

Практикуется наставничество (формальное или неформальное)	37	52	28	29	38
Отсутствие премиальной части заработной платы	12	6	10	14	10
<b>С сотрудниками обсуждают изменения, которые касались ...</b>					
... их лично	40	48	38	46	44
... их подразделения	46	57	66	57	56
<b>Критерии трудоустройства: решающую роль сыграли...</b>					
Опыт работы (стаж) по специальности	50	43	49	57	49
Образование, уровень квалификации, зафиксированные в аттестатах	32	36	41	30	35
Опыт аналогичной работы, успешная реализация различных проектов	19	23	19	36	24
<b>Критерии продвижения: последнему повышению в должности среди коллег способствовало ...</b>					
образование, квалификация работника	18	23	18	22	20
высокие результаты труда работника	34	29	26	32	30
<b>Восприятие организационных практик: в организации...</b>					
<b>Для успешной карьеры в организации необходимо ...</b>					
инициативность, активность	23	43	35	40	35
качественное образование	27	21	36	25	27
исполнительность, четкое выполнение задач вышестоящего руководства	23	38	24	21	27
разработка новых проектов, идей, методов и направлений работ	4	7	11	10	7

Как показывает Таблица 30, в «максималистской» нормативной культуре рядовых работников чаще встречаются устные договоренности при найме, а в качестве критериев трудоустройства реже используется квалификация, образование, в основном практикуется случайный найм, чаще отсутствуют премии, показатели по повышению квалификации, аттестации эти работники не отличаются средних значений. Все это говорит об опровержении выдвинутой гипотезы. Единственное, данный тип предприятий выделяется тем, что чаще привлекают работников к обсуждению различных нововведений, которые касаются их лично.

По ответам специалистов, принадлежащих к данному нормативному

типу культуры, опять-таки чаще встречается случайный найм, реже встречается отсутствие премий в структуре оплаты труда. Специалистов реже вовлекают в обсуждение решений, и не интересуются их мнением, а если они выдвигали инициативы, то не их поддерживали. Но именно специалисты с этих предприятий чаще других повышают квалификацию и проходят подготовку непосредственно по профилю текущей работы. Снова, как и по рядовым работникам, выдвинутая гипотеза не может быть подтверждена, поскольку лишь частично, в отношении практик управления персоналом, наблюдается согласованность между ролевым стандартом организационной культуры и организационными практиками.

Как показывает Таблица 31, данный тип нормативной субкультуры среди руководителей не показывает большей распространенности повышения квалификации, участия в аттестации, вовлечения в обсуждение управленческих решений, что полностью опровергает выдвинутую гипотезу. Получается, что данный тип нормативной субкультуры руководителей, так же как и у рядовых сотрудников, при высокой требовательности не показывает большей распространенности позитивных практик вовлечения подчиненных, распространенности обучения и развития сотрудников, а демонстрирует рассогласованность требований и организационных практик.

Таким образом, полученные данные говорят о том, что **Гипотеза 4.1. опровергается**, и в «максималистской» нормативной культуре не всегда наблюдаются позитивные практики повышения квалификации, продвижения на основе критериев профессионализма, что в целом подтверждает наше предположение о декларативности требований данного типа субкультур.





Декларативность требований «максималистской» культуры ставит методологический вопрос: возможно, выделение этого типа – просто результат особенностей инструментария, позволявшего отметить варианты ответа «*обязательно*» для неограниченного количества требований. Похожий феномен, например, был в результатах кластеризации респондентов в статье С.Г. Климовой и Р.Н. Абрамова (Климова и Абрамов, 2010): аморфный, без своего характерного «лица», кластер, названный «инноваторским», вобрал в себя респондентов, которым, возможно, просто не хотелось думать над вопросами, и они отмечали, что за последние год-два «делали всё». Можно предположить, что и в нашем случае кластер «Максималистской» культуры был получен в значительной степени благодаря респондентам, склонным отмечать «всё подряд», а не в результате «комплексности» организационной культуры. Хотя мы предварительно провели отбор таких респондентов (об этом более подробно написано в §2.4.1.), это в полной мере не может учесть данную склонность респондентов, и соответственно, полностью «очистить» выборку.

Нормативные субкультуры «**формальных требований**» у рядовых работников и специалистов показали результаты в соответствии с нашими предположениями: на предприятиях с преобладанием этой культуры заметно чаще отдают предпочтение при трудоустройстве опытным профессионалам, а сотрудники значительно чаще остальных считают, что возможностей для хорошего заработка больше у их высококвалифицированных коллег. При этом не соответствует предположениям показатель поддержки инициатив выявленным требованиям организационной культуры. Этот культурный тип на практике оказывается в большей степени носителем меритократических

начал, чем «Максималистская» культура.

Для руководителей частично подтверждаются предположения о значимости исполнительности и формальных критериев для продвижения в компании. В результате можно констатировать, что в целом **Гипотеза 4.2. частично подтверждается.**

Гипотеза о согласованности **«солидаристской» нормативной культуры** и практик находит свое подтверждение по отношению к относительно высоким показателям наличия протестов на предприятии и фактов собраний трудового коллектива по инициативе работников. Таким образом, полученные данные говорят о том, что **Гипотеза 4.3. подтверждается.** Однако, как и в предыдущем случае, не подтвердилось предположение о средне-низких значениях прочих параметров: рядовые работники этих предприятий чаще всех остальных проходят специальную подготовку по профилю работы, аттестацию, повышение квалификации, то есть демонстрируют практическую выраженность ценностей профессионализма, которая ожидалась нами в организациях с «Максималистским» культурным типом.

В отношении **«достиженческой» нормативной культуры** руководителей, как показывают данные таблицы, **Гипотеза 4.4. не подтверждается.** Данный тип культуры не показал распространенности премиальной части заработной платы, более частого продвижения по достигнутым результатам и найма по критерию успешного опыта.

Про **«минималистскую» нормативную культуру** рядовых сотрудников можно сказать, что она чаще встречается на предприятиях, где работников не вовлекают в дела предприятия помимо их непосредственных обязанностей. Хотя во всех трех нормативных субкультурах реже встречаются премии, в целом наблюдается



достаточно противоречивая картина, например, у специалистов те же характеристики сочетаются с более высоким вовлечением в обсуждение изменений, касающихся их подразделения, а у руководителей с трудоустройством на основе формально-объективных критериев. Таким образом, можно сделать вывод, что выдвинутая нами **Гипотеза 4.5. не подтверждается.** Неопределенность нормативных стандартов организационной культуры еще не говорит о преобладании «негативных» практик социальных взаимодействий в организации.

Подводя итоги данного анализа, приходится констатировать, что согласованность нормативно-ролевых элементов организационной культуры и реализуемых практик наблюдается в ограниченном количестве случаев, и нельзя говорить об однозначности совпадения нормативного содержания культуры и тем, как происходят взаимодействия в компании. С одной стороны, это подтверждает наше теоретическое положение, сделанное в первой главе, что изучение одной составляющей культуры не может обеспечить полной картины социальных взаимодействий в компании. С другой стороны, это позволяет более ясно объяснить отсутствие сильных связей между нормативными элементами организационной культуры и поведением сотрудников. Если реализуемые практики не соответствуют предъявляемым требованиям, то участники взаимодействий вынуждены адаптироваться с учетом тех факторов, которые более всего способны повлиять на их личную ситуацию, а это, безусловно, практики, а не требования, не подкрепленные соответствующими процедурами и процессами.

### §3.3.3. Сочетания и согласованность организационных субкультур на предприятиях

Таблица 32 содержит данные, из которых видно, что совпадение нормативных типов организационных культур рядовых работников и специалистов наблюдается только на 25 предприятиях (40%). Это говорит о том, что **Гипотеза 2 опровергается**, и свидетельствует об отсутствии единых, «целостных» нормативных организационных культур рядовых сотрудников в большинстве российских бизнес-организаций. Во-первых, это подтверждает возможность наличия разных по содержанию нормативных субкультур на одном предприятии. Во-вторых, если проанализировать это содержание типов организационных субкультур, т.е. сочетание доминирующих требований ролевого стандарта, то можно увидеть, что противоестественного сочетания комплексной и диффузной культур для рядовых сотрудников нет ни на одном из изученных предприятий.

Таблица 32. Сочетания субкультур рядовых работников и специалистов на изученных предприятиях (количество предприятий)

Типы организационной культуры специалистов	Типы организационной культуры рядовых работников				Итого
	1. «Максималистская»	2. «Культура формальных требований»	3. «Солидаристская»	4. «Минималистская»	
1. «Максималистская»	6	1	3	0	10
2. «Культура формальных требований»	3	4	8	7	22
3. «Солидаристская»	5	1	6	1	13
4. «Минималистская»	0	5	4	9	18
Итого	14	11	21	17	63

Для более полной картины в этой таблице не хватает сочетаний с нормативной субкультурой руководителей. Но возможных вариантов сочетаний всех четырех нормативных типов субкультур каждой из трех категорий работников (рядовых, специалистов и руководителей) для

каждой исследованной компании оказалось 64 (матрица 4x4x4). На относительно небольшой выборке компаний, имеющихся в нашем распоряжении (63 предприятия, подходящих для этого сопоставления), это означает малую наполненность каждой ячейки и не позволяет выделить закономерности на основе этих данных. В итоге была сформулирована дополнительная Гипотеза За., говорящая о наличии связи между нормативными элементами организационных культур рядовых сотрудников и руководителей. Учитывая исходную предпосылку функционалистов о том, что культура руководителей является внешней по отношению к культуре рядовых сотрудников (Sinclair, 1993), данная гипотеза отражает, насколько требования менеджеров могут определять нормативное содержание субкультур на предприятии.

Множество зарубежных исследований показали, что руководители действительно оказывают существенное влияние на организационную культуру компании (например, [Berson, Oreg и Dvir, 2008]). Одно из объяснений говорит о том, что руководители отбирают, привлекают определенный тип сотрудников и избавляются от не подходящих им сотрудников, что приводит к тому, что в организации остаются работники, соответствующие определенному типу культуры. Но в отличие от подобных работ, где оценивалось влияние индивидуальных характеристик руководителя на организационную культуру, в данном исследовании проверяется наличие связи между культурой руководителей и культурой рядовых сотрудников. Это проверка обоснованности другого объяснения подобной связи, которое говорит о том, что ценности и представления лидера (или руководителя) переходят к последователям (или подчиненным) посредством правил и норм



поведения. Соответственно наличие статистически значимой связи будет означать, что руководители оказывают воздействие на нормативную культуру подчиненных. Операционально было проверено, как каждое отдельное требование к подчиненным находит свое отражение в соответствующих элементах субкультур рядовых работников и специалистов. В качестве индикаторов были выбраны три нормативных требования к рядовым сотрудникам, по которым также опрашивались и руководители, что позволило оценить меру связи при совпадающем содержании элементов культуры.

Данные о связи между распространенностью требований среди рядовых сотрудников (рядовых работников и специалистов) и среди менеджеров показывают значимые, но средние коэффициенты корреляции (Таблица 33). Единственное исключение из такой зависимости касается требования повышения квалификации у рядовых работников, у которой статистически значимой связи не было обнаружено.

Таблица 33. Коэффициенты корреляции между долей рядовых сотрудников на предприятии, считающих требования обязательными, и долей менеджеров, считающих данные требования обязательными по отношению к своим подчиненным

Элементы культуры рядовых сотрудников	Элементы культуры руководителей					
	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.		Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы.		Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы).	
	Р	С	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	0,343***	0,231**				
Проявлять инициативу в плане организации труда, качества работы.			0,327***	0,394***		
Стремиться к профессиональному развитию					0,087	0,226**

(повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы).						
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=78. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).						

В целом эти данные показали, что можно констатировать статистически значимую, но в целом среднюю согласованность между требованиями руководства к подчиненным и тем, что считают обязательным для себя рядовые сотрудники. Таким образом, **Гипотеза 3.а. подтверждается.** Это частично подтверждает идею о значимости культуры менеджеров в формировании нормативной культуры рядовых сотрудников в организации, которая в научных работах используется в качестве предпосылки анализа, без эмпирической проверки (Sinclair, 1993; Schein, 1996).

### **§3.4. Связь нормативных типов организационной культуры с результатами деятельности компании**

Дальнейший анализ воздействия нормативно-ролевого компонента организационных культур на жизнедеятельность компании состоял в проверке взаимосвязей нормативных типов организационной культуры с деятельностью компании, т.е. анализ связи типа организационной культуры по каждой из основных трех категорий персонала и следующими переменными (показатели деятельности предприятий):

- a. удовлетворенность персонала различными аспектами работы рядовых сотрудников
- b. желание сотрудников сменить место работы
- c. текучесть кадров
- d. отдача на капитал
- e. рентабельность продаж.

Это позволило прояснить один из самых важных вопросов о связи





нормативной организационной культуры и социальными и экономическими показателями деятельности компании, соответственно наличие подобной связи отражают Гипотеза 7 и Гипотеза 8.

#### *§3.4.1. Связь организационной культуры и социальных результатов деятельности компании*

Среди социальных результатов деятельности компании, как показано в первой главе, в исследованиях чаще всего встречаются такие как: удовлетворенность сотрудников своей работой в компании, желание покинуть компанию, и объективный показатель текучести кадров. В данном исследовании к этим показателям был добавлен такой показатель как наличие негативных настроений среди опрошенных сотрудников. Проверка гипотезы о наличии подобной связи была реализована с помощью анализа значимости различий между нормативными типами субкультур для таких показателей как удовлетворенность и наличие негативных настроений (для каждой категории персонала), и с помощью построения линейных регрессионных моделей для желания сменить место работы (модель для каждой субкультуры) и для текучести кадров (модель для всего предприятия).

Показатели удовлетворенности различными аспектами работы, которые рассматриваются в сочетании с желанием покинуть компанию, в различных нормативных типах организационной культуры рядовых сотрудников дали достаточно интересные результаты. Как показывает Таблица 34, по рядовым сотрудникам прослеживается достаточно четкая тенденция: в «максималистской» нормативной культуре удовлетворенность условиями и содержанием труда значительно выше как по отношению к остальным типам, так и по отношению к значениям

средних по выборке. Кроме этого низкими показателями удовлетворенности выделяется «минималистский» тип нормативной культуры, что также сочетается с относительно высокой долей желающих среди работников этих предприятий покинуть организацию. При этом мнения о размере заработных плат не соответствуют предположению, что если сотрудник считает, что ему платят выше, чем в среднем по рынку, то он и более удовлетворен размером заработной платы. Получается, что на предприятиях с диффузной нормативной организационной культурой у рядовых работников, где и удовлетворенность ниже, и чаще встречаются негативные настроения, сотрудники относительно чаще считают, что их заработная плата выше.

Таблица 34. Показатели социального самочувствия работников в различных нормативных типах организационных субкультур (% по столбцам)

Показатели социального самочувствия на рабочем месте	Кластеры – нормативные типы организационных культур								Средняя по выборке	
	1. «Максималистская»		2. «Культура формальных требований»		3. «Солидаристская»		4. «Минималистская»			
	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С
Есть желание покинуть организацию	16	8	17	14	18	17	29	27	20	17
Зарботная плата выше за аналогичную работу	5	8	10	12	8	4	18	7	10	8
Зарботная плата ниже за аналогичную работу	28	17	19	22	26	28	14	21	22	22
Наличие негативных настроений	21	17	25	28	30	25	33	34	28	27
<b>Удовлетворенность различными аспектами работы: ответы «важно и устраивает»:</b>										
заработная плата	50	65	68	53	41	54	42	45	49	53
социальный пакет	47	46	40	50	47	50	32	38	42	46
интересная работа	71	85	73	77	67	84	54	71	66	78
возможность проявить самостоятельность, инициативу	63	69	43	69	48	74	36	60	47	67
перспективы профессионального и служебного роста	57	62	35	52	40	55	27	35	39	49

Сходные результаты показывают данные по менеджерам, которые

показывает Таблица 35. Наибольшую удовлетворенность карьерой показывает «максималистский» тип организационной культуры – наиболее определенный среди выделенных типов. «Минималистская» нормативная культура не так выделяется количеством желающих покинуть компанию по сравнению с рядовыми сотрудниками, но в данном типе чаще считают, что их заработная плата ниже, чем средняя по рынку.

Таблица 35. Показатели социального самочувствия руководителей в различных нормативных типах организационных субкультур (% по столбцам)

Показатели социального самочувствия на рабочем месте	Кластеры – нормативные типы организационных культур				Средняя по выборке
	1. «Максималистская»	2. «Культура формальных требований»	3. «Достиженческая»	4. «Минималистская»	
Есть желание покинуть организацию	8	12	9	11	10
Заработная плата выше за аналогичную работу	12	14	11	7	11
Заработная плата ниже за аналогичную работу	18	15	17	22	18
<b>Удовлетворенность карьерой и желание расти в компании</b>					
Удовлетворен карьерой в компании	31	26	28	17	26
План карьеры связан с компанией	50	35	30	33	38

Таким образом, в результате полученных данных можно сделать вывод, что наличие определенной нормативной культуры чаще приводит к большей удовлетворенности сотрудников компании. Поскольку данная тенденция повторилась для всех категорий персонала и были учтены мнения о размере заработных плат, можно говорить о достаточно устойчивом эффекте. Более того, во многих других российских исследованиях указывается, что неудовлетворенность работой не всегда приводит к желанию покинуть организацию (например, [Козырева, 2005]), в данном исследовании наблюдается согласованность внутри групп предприятий с диффузной нормативной культурой рядовых

сотрудников: большая неудовлетворенность сочетается с желанием сменить место работы.

Необходимо отметить, что в западной литературе достаточно давно проверяли наличие связи организационной культуры и удовлетворенности работой, и были получены результаты, в которых подобная зависимость была обнаружена. Но при более подробном рассмотрении в подобных исследованиях оказывалось, что все выделенные типы организационных культур положительно связаны с удовлетворенностью (например, широкий обзор представлен в работе [Hartnell и Kinicki, 2011]). Это может быть правильно интерпретировано, только если учитывать, что измерение организационной культуры допускало «отсутствие» какого-либо типа, что в нашем случае выражено в диффузном типе нормативной организационной культуры. В смежных исследованиях по восприятию роли этому феномену дано достаточно правдоподобное обоснование. Так, в нашем случае диффузная нормативная культура может трактоваться как ролевая неопределенность на организационном уровне. Многие исследования показали, что ролевая неопределенность ведет к снижению удовлетворенности работников (например, [Schuler, 1977]). Полученные данные по нормативным типам субкультур ожидаемо согласуются со сделанными ранее выводами на уровне единичных корреляций между нормативно-ролевыми компонентами организационной культуры и уровнем удовлетворенности в компании.

Зарубежными и отечественными исследованиями было показано, что желание уйти из компании сильно связано с удовлетворенностью работой (Carmeli, 2005). Поэтому для проверки связи нормативной организационной культуры и желания покинуть организацию



необходимо выделить влияние степени удовлетворенности, что невозможно сделать при анализе частотных распределений. Для более полного анализа был выполнен пошаговый регрессионный анализ методом последовательного исключения предикторов из модели на основе значимости изменения критерия правдоподобия (метод *Backward* процедуры Linear Regression модуля IBM SPSS Regression) с зависимой переменной «Доля респондентов в компании, желающих сменить свое нынешнее место работы». Результаты регрессионного анализа по рядовым работникам, по специалистам и руководителям показывает Таблица 36. В качестве зависимой переменной выступала доля сотрудников каждой социально-профессиональной группы (рядовых работников, специалистов, руководителей), выразивших желание сменить место работы. Нормативные типы организационных культур выступили в качестве предикторов (кодирование с помощью *dummy* переменных), также были использованы несколько дополнительных контрольных переменных, которые могут также оказывать влияние на желание покинуть компанию: доля сотрудников исследуемой социально-профессиональной группы, удовлетворенных размером заработной платы и другими аспектами труда. Все переменные относятся к организационному уровню.

Таблица 36. Результаты регрессионного анализа влияния нормативных типов организационных субкультур на долю работников компании, желающих покинуть ее, Beta-коэффициенты

<i>Предикторы</i>	Рядовые работники (N=63)	Специалисты (N=63)	Руководители (N=74)
<b>Модель 1</b>			
<i>Нормативные типы организационных культур</i>			
«Максималистская»	-0,271*	-0,422***	-0,294*
«Культура формальных требований»	-0,259*	-0,417***	<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Прочерки означают автоматическое исключение переменной из модели как незначимой.

«Солидаристская» (рядовые сотрудники и специалисты) / «Достиженческая» (руководители)	-0,268*	-0,192	-0,174
«Минималистская»	-	-	-0,147
$R^2$	0,073	0,17	0,252
<b>Модель 2</b>			
<i>Нормативные типы организационных культур</i>			
«Максималистская»	-0,164	-0,283**	-0,240**
«Культура формальных требований»	-0,01	-0,386***	-0,095
«Солидаристская»	-0,265**	-0,119	-0,073
«Минималистская»	-	-	-
<i>Контрольные переменные: доли респондентов в компании, удовлетворенных...</i>			
... уровнем заработной платы	-0,585***	-0,413***	<i>Вопросы не задавались</i>
... интересной работой	-	-0,262**	
... перспективами профессионального и карьерного роста	-0,351**	-	
... возможностью проявить самостоятельность, инициативу	-0,273*	-	
... своей карьерой	<i>Вопрос не задавался</i>		-0,456***
$R^2$	0,475***	0,451***	0,265***
Значимо при * $p < 0.1$ ; ** $p < 0.05$ ; *** $p < 0.01$			

Результаты регрессионного анализа свидетельствуют о сложном характере связи нормативной структуры организационной (суб)культуры с тем, сколько сотрудников желают покинуть организацию. Незначимость коэффициента детерминации  $R^2$  в *Модели 1* говорят о неспособности данного набора предикторов предсказать зависимую переменную, то есть *сами по себе* нормативные типы организационных субкультур не связаны со стремлением работников покинуть организацию или остаться в ней.

Введение в анализ контрольных переменных – доли работников компании, удовлетворенных важнейшими аспектами своей работы – значительно улучшает качество регрессионных моделей для рядовых работников и специалистов. Значения  $R^2$  резко выросли, приблизившись к уровню 0,5, и стали значимыми, что свидетельствует о достаточно хорошей прогностической способности *Модели 2*. При этом некоторые нормативные типы субкультур сохранили свою статистическую

значимость. Как видим, для рядовых работников желание уйти или остаться определяется, прежде всего, удовлетворенностью уровнем зарплаты, в то время как прочими значимыми факторами являются удовлетворенность своими профессиональными перспективами, степенью самостоятельности и принадлежность к «солидаристской» нормативной культуре. Для специалистов «нормативно-культурный» фактор более важен – при ведущей (хотя и менее значимой, чем у рабочих) роли удовлетворенности зарплатой на желание остаться в организации наибольшее влияние оказывает принадлежность к «культуре формальных требований» и к «максималистской» культуре, и лишь затем – удовлетворенность содержательными аспектами труда. Для модели по руководителям значима «максималистская» культура при очень высоком значении удовлетворенностью карьерой. Результаты показывают, что модели для рядовых сотрудников лучше по своему  $R^2$  по сравнению с руководителями. С другой стороны, характер связи между нормативными типами организационной культуры и желанием покинуть компанию очень похожи.

Как видим, выделенные нами нормативные типы субкультур оказываются значимыми для стремления работников покинуть организацию *лишь в сочетании с индикаторами удовлетворенности различными аспектами своей работы*. Причем, индикаторы именно удовлетворенности, а не организационных культур, выступают как факторы первого порядка, оказывающие решающее влияние на приверженность работников своим организациям. Поэтому можно говорить лишь о *фоновом* влиянии нормативной организационной культуры на поведение работников, которое опосредуется воздействием социально-практических компонент. Это хорошо согласуется с нашими





предыдущими выводами о частичной согласованности практик и элементов организационной культуры: при рассогласованности большую роль играют практики, а не нормативно-ролевые требования.

В целом полученные результаты согласуются с результатами западных исследований, которые показали, что степень ролевой неопределенности негативно связана с удовлетворенностью и желанием покинуть компанию. Но если в указанных исследованиях оценивалось индивидуальное восприятие роли, в данном случае это связь с характеристикой социальной среды компании, на которую можно воздействовать целевым образом.

Необходимо также заметить, что желание покинуть компанию может быть не отражено в показателе текучести кадров, поскольку, как было показано некоторыми исследованиями, на смену работы влияют многие другие факторы, такие как доступность других мест для трудоустройства и пр. (например, [Хахулина, 1999]). В качестве зависимой переменной использовались данные, полученные от экспертов компании о показателе текучести кадров за предыдущий год. В регрессионных моделях для текучести кадров в качестве предикторов были использованы нормативные типы организационных культур по рядовым работникам, специалистам и менеджерам, также были включены численность компании и доля сотрудников службы управления человеческим ресурсами в качестве контрольных переменных, поскольку отчасти это может характеризовать качество деятельности по управлению персоналом в компании. С помощью процедуры пошаговой регрессии методом последовательного исключения переменных из модели на основе значимости изменения критерия правдоподобия (метод *Backward* процедуры Linear Regression



модуля IBM SPSS Regression) были получены три значимые модели, которые представляет Таблица 37. Нормативные типы организационных культур снова кодировались с помощью *dummy* переменных.

Таблица 37. Результаты регрессионного анализа влияния типов организационных субкультур на текучесть кадров, Beta-коэффициенты (N=63)

Предикторы	Модель 1	Модель 2	Модель 3	
<b>Нормативные типы организационных культур рядовых работников</b>				
«Максималистская»	0,490**	0,489**	0,500**	
«Культура формальных требований»	0,261*	0,304*	0,222	
«Солидаристская»	0,297*	0,334*	0,340**	
«Минималистская»	- <sup>11</sup>	-	-	
<b>Нормативные типы организационных культур специалистов</b>				
«Максималистская»	-0,167	-0,149	-0,391**	
«Культура формальных требований»	-0,177	0,271	-0,353**	
«Солидаристская»	0,337**	0,349**	0,001	
«Минималистская»	-	-	-	
<b>Нормативные типы организационных культур руководителей</b>				
«Максималистская»	переменные в анализ не включались		-0,280*	
«Культура формальных требований»			-	
«Достиженческая»			-0,128	
«Минималистская»			-0,034	
<b>Контрольные переменные</b>				
Доля рядовых работников, удовлетворенных заработной платой	-0,314**	-0,261*	-	
Размер компании (логарифм численности)	-	-0,157	-	
Доля сотрудников службы УЧР в общей численности	-	-0,171	-	
	$R^2$	0,31**	0,35**	0,36**
Значимо при *p<0.1; **p< 0.05; ***p< 0.01				

В отличие от желания покинуть компанию, которое отражает интегральное отношение к работе в организации, текучесть кадров более сложный показатель, поскольку зависит не только от индивида или от компании, но и от доступности альтернативных возможностей на рынке труда и для работника, и для работодателя. Результаты по трем моделям отражают другой характер связи нормативных типов культуры и текучести, где даже одни и те же типы по-разному связаны для

<sup>11</sup> Прочерки означают автоматическое исключение переменной из модели как незначимой.

различных категорий сотрудников. Так, «максималистская» культура для рядовых работников однозначно положительно связана с текучестью, тогда как в *Модели 3* тот же тип у специалистов и руководителей связан негативно. «Культура формальных требований» и у рядовых работников, и у специалистов связана положительно с количеством уволившихся. Все нормативные типы организационной культуры рядовых работников кроме диффузной «минималистской» культуры оказались положительно связаны с итоговой текучестью кадров на предприятии при разном наборе контрольных переменных. У специалистов, положительная связь была выявлена с «солидаристским» типом. В обе модели вошла доля рядовых работников, удовлетворенных размером заработной платы (переменная по удовлетворенности специалистов не вошла в модель). Это показывает, что общая текучесть кадров это во многом текучесть рядовых работников, и их удовлетворенность размером оплаты существенно сокращает общую текучесть в компании. Это также согласуется с тем, что на предприятиях с диффузной нормативной организационной культурой чаще встречается дефицит кадров (по оценкам экспертов внутри компании), что не может не выражаться в показателе текучести.

Полученные результаты показывают, что нормативно-ролевые требования организационной культуры связаны с социальными результатами деятельности компании, хотя являются факторами второго порядка, уступая в силе влияния практической стороне взаимодействий. Таким образом, находит свое **подтверждение Гипотеза 7**. Хотя результаты западных исследований доказывают сильную взаимосвязь организационной культуры и социальными результатами деятельности компании (в частности, [Testa и Mueller, 2009]), в данном исследовании

это подтверждается лишь с учетом дополнительных условий. В большей степени данные результаты подтверждают предположение, выдвинутое Н.Ф. Наумовой о том, что конкретные практики, такие как механизмы вознаграждения, будут более сильными по сравнению с принятием норм организации (Наумова, 2005).

### §3.4.2. Связь организационной культуры и экономических результатов деятельности компании

Как было сказано в первой главе, влияние нормативной организационной культуры на экономические результаты организации является очень интересной и важной темой, интересующей исследователей и практиков уже на протяжении нескольких десятилетий. Проверка гипотезы о наличии подобной связи была проведена для двух экономических показателей, полученных из независимой базы данных СПАРК (подробнее в §2.4.2.):

- *рентабельность продаж* используется как аналог оценки среднего уровня производительности всей компании,
- *отдача на капитал* представляет итоговые краткосрочные результаты компании.

Для проверки предположения о наличии подобной связи была снова использована процедура построения регрессионных моделей. В качестве независимых переменных выступали типы организационных субкультур, а в качестве контрольных переменных были включены: размер предприятия (логарифм численности занятых в организации) и структура собственности компании (*dummy* переменные: владелец является единоличным руководителем; собственность распределена между несколькими топ-менеджерами; внешние собственники, не участвующие

в управлении). Было построено четыре типа моделей для каждого из этих двух экономических показателей, их представляет Таблица 38. Первая модель включает все возможные переменные, относящиеся к организационной культуре: нормативные типы культур рядовых сотрудников и менеджеров. Вторая модель отражает проверку значимости лишь нормативной культуры руководителей для экономических результатов. Третья и четвертая модели строились таким же образом, но с учетом контрольных переменных.

Таблица 38. Результаты регрессионного анализа влияния типов организационных субкультур на показатели экономических результатов, Beta-коэффициенты (N=49)

<b>ОТДАЧА НА КАПИТАЛ</b>				
<b>Предикторы</b>	<b>Модель 1</b>	<b>Модель 2</b>	<b>Модель 3</b>	<b>Модель 4</b>
<i>Нормативные типы организационных культур рядовых работников</i>				
«Максималистская»	-0,331	переменные в анализ не включались	-0,336	переменные в анализ не включались
«Культура формальных требований»	0,113		0,100	
«Солидаристская»	-0,100		-0,134	
«Минималистская»				
<i>Нормативные типы организационных культур специалистов</i>				
«Максималистская»	0,326	переменные в анализ не включались	0,267	переменные в анализ не включались
«Культура формальных требований»			-0,076	
«Солидаристская»	0,296		0,187	
«Минималистская»	0,146			
<i>Нормативные типы организационных культур руководителей</i>				
«Максималистская»	0,083	0,042	0,164	0,116
«Культура формальных требований»				
«Достиженческая»	0,086	0,036	0,157	0,105
«Минималистская»	-0,088	-0,044	-0,034	-0,015
<i>Контрольные переменные</i>				
Размер компании (логарифм численности)	переменные в анализ не включались		-0,092	-0,003
Структура собственности: владелец является генеральным директором			-0,324	-0,242
Структура собственности: управляют несколько собственников			0,142	0,260
$R^2$	0,38	0,07	0,55	0,48
<b>РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДАЖ</b>				
<b>Предикторы</b>	<b>Модель 1</b>	<b>Модель 2</b>	<b>Модель 3</b>	<b>Модель 4</b>
<i>Нормативные типы организационных культур рядовых работников</i>				

«Максималистская»	-0,565	переменные в анализ не включались	-0,223	переменные в анализ не включались
«Культура формальных требований»	-0,182		0,199	
«Солидаристская»	-0,301			
«Минималистская»			0,392	
<b>Нормативные типы организационных культур специалистов</b>				
«Максималистская»	0,284	переменные в анализ не включались	0,285	переменные в анализ не включались
«Культура формальных требований»			0,073	
«Солидаристская»	0,377		0,381	
«Минималистская»	-0,001			
<b>Нормативные типы организационных культур руководителей</b>				
«Максималистская»	-0,259	-0,201	-0,218	-0,133
«Культура формальных требований»				
«Достиженческая»	0,044	-0,008	0,102	0,058
«Минималистская»	-0,297	-0,267	-0,239	-0,242
<b>Контрольные переменные</b>				
Размер компании (логарифм численности)		переменные в анализ не включались	0,218	0,261
Структура собственности: владелец является генеральным директором			-0,212	-0,076
Структура собственности: управляют несколько собственников			0,015	0,259
$R^2$	0,52	0,27	0,55	0,45
Примечания: * 0,1 ** 0,05 *** 0,01 - переменная не вошла в модель				

По результатам оказалось, что нормативные типы субкультур по всем трем категориям сотрудников никак не связаны с исследуемыми переменными. Этот результат достаточно ожидаем, поскольку, как уже было сказано выше, на подобные аспекты деятельности компании нормативный элемент организационной культуры может влиять лишь косвенно. И полученные результаты о связи нормативного компонента организационной культуры и поведения сотрудника уже заставили усомниться в том, что можно ожидать наличие этой связи на более сложных показателях, отражающих множество условий. Более того, полученный результат заставляет усомниться в том, что фактором успешности (в рамках изучаемых индикаторов экономического результата) является нематериальная, социальная составляющая деятельности компаний. В отечественной социологии и экономике

представлено множество исследований, как отраслевых, так и региональных, представляющих среди этих факторов и наличие административного ресурса, и степень доступа к финансовым ресурсам (например, [Fey и Shekshnia, 2011]). Такой тип компаний был назван «деструктивным» или «непроизводительным» предпринимательством (Baumol, 1990). Также полученные результаты позволяют выдвинуть предположение, что в российских условиях пока не исчерпаны традиционные методы повышения эффективности, такие как технологические, маркетинговые и прочие. В ситуации заниженной ценности персонала для компании, то есть «к персоналу типичный российский руководитель предприятия относится как к легко возобновимому и неисчерпаемому ресурсу» (Дудченко и Мытиль, 2004b), роль нормативной организационной культуры не может быть большой.

А такие интегральные показатели эффективности как отдача на активы напрямую могут и не зависеть от работы рядовых сотрудников, а, как мы уже упоминали выше, будут зависеть от стратегии компании, эффективности управления, наличия необходимых ресурсов, положения на рынке и т.д.

Таким образом, можно констатировать, что выдвинутая нами **Гипотеза 8 не подтверждается**, и в некотором смысле этот результат противоречит западным исследованиям. Хотя, как было подробно описано в теоретической части, данное исследование носит комплексный характер, что позволяет говорить о большей надежности полученных результатов.

Как видно из проведенного анализа, **Гипотеза 9 полностью подтверждается**, и была получена целостная картина воздействия





нормативной составляющей организационной культуры на различные аспекты функционирования современных российских компаний.

Хотя в данном исследовании получены данные, по которым организационная культура не оказывает прямого воздействия на экономические результаты, все же она влияет на социальные параметры. Встает вопрос о том, насколько социальные результаты связаны с экономическими. В одном из отечественных исследований была показана нелинейность этой зависимости: значимость определенности социальной среды на предприятии повышается с ростом благополучия этого предприятия (Дудченко и Мытиль, 2004b). Получилось, что в неблагополучных организациях определенность организационной культуры не значима, но если компания становится успешной, то организационная культура способна влиять на социальные аспекты напрямую.

Таблица 39. Результаты проверки гипотез исследования

Гипотезы	Результаты проверки
1. Имеются значимые различия в содержании нормативного компонента организационных культур различных групп работников в организации	подтверждена
2. Для большинства предприятий будут характерны сочетания сходных по содержанию нормативных субкультур рядовых работников, специалистов и руководителей.	отвергается
3. Существует статистически значимая связь между нормативно-ролевыми требованиями к подчиненным в культуре руководителей и а) восприятием ролевых стандартов рядовыми сотрудниками и б) поведением рядовых сотрудников того же предприятия.	3.а. подтверждена 3.б. подтверждена
4. Нормативно-ролевая составляющая организационной культуры является согласованной с реальными организационными практиками.	4.1. опровергнута 4.2. частично подтверждена 4.3. подтверждена 4.4. отвергнута 4.5. отвергнута
5. Существует статистически значимая связь между нормативно-ролевой составляющей организационной	подтверждена для рядовых

культуры и оценками и установками сотрудников организации.	сотрудников, частично подтверждена для руководителей
6. Существует статистически значимая связь между реализуемыми моделями поведения сотрудников организации и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.	частично подтверждена
7. Существует статистически значимая связь между показателями социальных результатов деятельности компании и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.	подтверждена
8. Существует статистически значимая связь между показателями экономических результатов деятельности компании и нормативно-ролевой составляющей организационной культуры.	отвергается
9. Сила связи нормативно-ролевых элементов организационной культуры с оценками и установками сотрудников будет больше по сравнению с силой связи с их реальным поведением. Сила связи нормативно-ролевых элементов организационной культуры с социальными результатами деятельности компании будет больше по сравнению с силой связи с экономическими показателями.	подтверждена

Таблица 39 суммирует результаты проверки выдвинутых гипотез. Используя различные по своему характеру процедуры проверки гипотез, мы можем сделать вывод, что изучаемые нормативные элементы организационной культуры являются факторами второго порядка по сравнению в реально действующими практиками взаимодействий и способны влиять скорее на оценки и восприятие, чем на поведение, и соответственно связаны с социальными показателями деятельности компании, но не с экономическими.

### **§3.5. Ограничения результатов исследования**

Подобно любому исследованию, настоящая работа имеет ряд методологических ограничений, основными из которых являются следующие.



1. Исследовался только один компонент организационной культуры – ее нормативно-ролевые требования. Другие компоненты организационной культуры – ценности и «артефакты» (символы, ритуалы) – остались за рамками нашего анализа. В частности, не был проведен анализ формализованных компонентов организационной культуры, таких как Правила трудового распорядка, Положения о стимулировании и другие подобные документы, являющиеся воплощениями формальных норм. Поэтому еще раз отметим, что настоящее исследование не претендует на построение всеобъемлющей типологии организационных культур как таковых и не позволяет экстраполировать полученные результаты о влиянии *нормативных элементов* организационной культуры на различные стороны жизнедеятельности организации на влияние *организационной культуры* на организацию в целом. Мы отдаем себе отчет, что, помимо организационной культуры, на поведение и установки сотрудников оказывают влияние множество других факторов, в том числе индивидуальных (Welbourne, Johnson и Erez, 1998). В рамках поставленной цели основным ракурсом анализа стала включенность индивида в социальные процессы, соответственно, индивидуальные различия не были предметом нашего рассмотрения. Организационная культура может, тем не менее, воздействовать на поведение в организации и через отбор наиболее подходящих сотрудников, и тогда индивидуальные характеристики станут своего рода механизмом этого воздействия. В связи с этим необходимо учитывать, что в данной работе описаны сферы, а не механизмы воздействия нормативного компонента организационной культуры на организацию.

2. Организационная культура компании включает также ценности и



нормы, относящиеся к взаимодействиям организации во внешней среде – принципам ее отношений с клиентами, партнерами и конкурентами. Однако, поскольку исследование нормативной составляющей организационной культуры проводилось на эмпирической базе в рамках более крупного исследовательского проекта, в перечень индикаторов были включены лишь требования, отражающие *внутриорганизационные взаимодействия*. За пределами нашего рассмотрения остались такие аспекты поведения организации во внешней среде, как, например, клиентоориентированность или конкуренция.

3. В качестве экономических показателей деятельности компаний нами были использованы лишь краткосрочные результаты – отдача на активы и рентабельность продаж. Есть предположения о влиянии организационной культуры в долгосрочном периоде (Sorensen, 2002), но, учитывая российскую действительность – преобладание краткосрочной ориентации в бизнесе (Grachev, 2009), – проверка долгосрочного влияния в наших условиях затруднена. Как было показано в первой главе, эта проблема является общей для подобного рода исследований. Тем не менее, в данной работе была предпринята попытка увеличить достоверность полученных результатов посредством использования независимого источника информации об экономических показателях.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе представлены основные теоретические основы изучения нормативных организационных культур на российских предприятиях и представлены результаты эмпирического исследования нормативно-ролевых аспектов организационной культуры. Отметим следующие основные выводы нашего исследования.

Наибольшее согласие среди работников российских бизнес-организаций наблюдается относительно выполнения формально-дисциплинарных норм на рабочем месте. Обязательность добросовестной работы, соблюдения дисциплины и правил безопасности труда принимаются большинством респондентов как данность. В число *«желательных, но не обязательных»* во всех трех группах работников попадают требования лояльности к руководству. Наиболее противоречивыми оказались ролевые стандарты, отражающие требования к профессионально-квалификационному уровню работников. Признавая в качестве обязательного абстрактное требование *«быть мастером своего дела»*, большинство работников ставят конкретную деятельность по повышению своего профессионального мастерства на периферию нормативных требований. Это позволяет констатировать большую значимость *«недостиженческих»* принципов в социальной организации российских фирм, воспроизводящихся как через ценностно-нормативный компонент организационной культуры, так и через управленческие практики.

Гетерогенность организационных культур российских компаний выражается в различном нормативно-ролевом содержании субкультур отдельных категорий работников и рассогласованности нормативных



типов субкультур в большинстве организаций. При этом, однако, не выявлено сочетания субкультур с противостоящими нормативными требованиями. Нормативные субкультуры в рамках компаний, скорее, различаются акцентами и наполненностью конкретными ролевыми требованиями, чем представляют требования, находящиеся в оппозиции друг к другу. Также важным выводом является то, что для изучаемых групп сотрудников роль нормативной культуры оказалась различной. Методологически этот вывод доказывает оправданность описания организационной культуры компаний «по восходящей» – построения комплексных моделей на основе анализа и сочетания субкультур – вместо рассмотрения организационной культуры через усреднение ценностно-нормативных вариаций внутри компании.

Нормативные требования субкультуры руководителей находятся в наиболее тесной связи с организационными практиками по сравнению с субкультурой рядовых сотрудников. Нормативно-ролевые требования рядовых работников и специалистов значимо связаны лишь с оценочными суждениями и установками в сфере труда и практически не связаны с индивидуальным поведением респондентов и организационными практиками. Напротив, среди руководителей выявлены соответствия норм и практик в сферах дисциплины труда, вовлеченности подчиненных в принятие управленческих решений, выдвижения ими инициатив, повышения квалификации. Это свидетельствует 1) о наибольшей «реалистичности» руководителей в определении степени обязательности тех или иных требований в зависимости от реально существующего организационного контекста; 2) о наибольшем «весе» параметров именно субкультуры руководителей в определении характера «доминирующей» культуры компании; 3) о



возможности целенаправленного управленческого воздействия на культуру компании в целом через изменение культуры руководителей.

Воздействие нормативной составляющей организационной культуры на работников и организацию носит дифференцированный характер, поскольку меры связи нормативных компонентов организационной культуры оказались различны для оценочных суждений сотрудников, отражающих их восприятие, и для реального поведения. При этом сохраняется связь нормативных типов организационной культуры с социальными результатами, такими как установки сотрудников (удовлетворенность и готовность покинуть компанию), хотя и опосредованная организационными практиками.

Один из важных результатов работы касается воздействия неопределенной, «диффузной» культуры на сотрудников. Учитывая, что при переходе к рыночной экономике в обществе возникли новые роли (в частности, роль наемного работника) и до сих пор требования не стабилизировались (Шабанова, 2005; Дудченко и Мытиль, 2004с), организационная культура могла бы способствовать упрощению адаптации сотрудников посредством передачи четких и ясных требований. И как показало данное исследование, даже декларативность такого рода требований может способствовать большей удовлетворенности и снижению количества желающих сменить место работы.

Инструментальный подход к организационной культуре оказывается ограниченным, поскольку нет прямого перехода элементов культуры в реализуемые действия и практики. Как отмечают некоторые авторы, это может быть следствием того, что российское общество, претерпевая на протяжении уже длительного времени коренную





трансформацию, испытывает конфликты на уровне ценностей и норм (Покровская, 2008). Соответственно, отсутствуют стабильные и непротиворечивые ценностно-нормативные системы в обществе, в которых социальные нормы постепенно бы стабилизировались вокруг «воплощения в жизнь ценностных ориентаций». В этом контексте, возможно, западные исследования, проведенные в более стабильных ценностно-нормативных условиях, могут себе позволить игнорировать разницу между декларируемыми ценностями и реальными практиками. В целом нами были получены эмпирические свидетельства плодотворности использования ролевого стандарта для дальнейших исследований организационных культур российских компаний. Даже при том, что суждения сотрудников не всегда являются адекватным отражением реально происходящего в организации и неизбежно несут на себе отпечаток индивидуальных предпочтений людей, нормативный подход, на наш взгляд, можно считать шагом вперед по сравнению с традиционным подходом к анализу организационной культуры через призму ценностей.



## Библиография

### Монографии

1. Адрианова Е., Давыденко В., Ромашкин Г., Монастырская И., Дряхлов Д., Гайдаржи Е. Методология и анализ корпоративной культуры по российским данным // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995. С. 588.
3. Блумер Г. Символический интеракционизм // Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик. 2006. С. 783.
4. Бююль А., Цефель П. SPSS: искусство обработки информации: Анализ статистических данных и восстановление скрытых закономерностей /. пер. с нем., под ред. Момота В.Е. М.: Торг.-изд. дом «DiaSoft», 2002. С. 601.
5. Гирц К. Интерпретация культур // Контексты современности-I: Актуальные проблемы общества и культуры в западной социальной теории: Хрестоматия / Сост. и общ. ред. С.А. Ерофеева. 2-е изд., доп. и перераб. - Казань: Изд-во Каз. ун-та, 2000. С. 176.
6. Гофман И. Природа почтительности и пристойного поведения // Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик. 2006. С. 783.
7. Данилова Е., Тарарухина М. Российская производственная культура на фоне культур других стран мира // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.
8. Давыденко В., Гайдаржи Е. Результаты исследования корпоративной культуры и трудовой жизни в России в 2006-2008 гг. в сравнении с другими странами // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
9. Дряхлов Н. Корпоративная культура и корпоративная эффективность // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
10. Дудченко О., Мытиль А. Зависимость формирования новых правил трудовых отношений от позиции руководства и избранной им стратегии // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.



11. Дудченко О., Мытиль А. Социальное самочувствие работников на предприятиях разного стиля менеджмента и уровня конкурентоспособности // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.
12. Дудченко О., Мытиль А. Предпосылки и факторы успешности или неуспешности вхождения предприятий в рыночную конкуренцию // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.
13. Заславская Т., Шабанова М. Проблема институционализации неправовых практик в сфере труда // Куда идет Россия. М. 2002. С. 137.
14. Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. М.: Логос, 2000. С. 431.
15. Камерон К. С., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. Питер, 2001. С. 320.
16. Клеман К. Формальные и неформальные правила: каков оптимум? // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.
17. Климова С., Клеман К. Роль нового Трудового кодекса в регламентации трудовых отношений в России // Становление трудовых отношений в постсоветской России / под рук. В.А. Ядова. М. 2004.
18. Коржева Э.М. Человек в системе социального взаимодействия промышленного предприятия // Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов / сост. и об. ред. Н.И. Лапина. М.: Academia, 2005. С 912.
19. Корпоративная культура: проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
20. Крейн Д. Социология культуры: вызов социологии как дисциплине // Контексты современности-I: Актуальные проблемы общества и культуры в западной социальной теории: Хрестоматия / Сост. и общ. ред. С.А. Ерофеева. 2-е изд., доп. и перераб. - Казань: Изд-во Каз. ун-та, 2000. С. 176.
21. Лазарева О.В., Денисова И.А., Цухло С.В. Наем или переобучение: опыт российских предприятий // Препринт WP3/2006/11. М.: ГУ ВШЭ, 2006.
22. Магун В.С., Магура М.И. Шкала протестантской трудовой этики и опыт ее применения в российских организациях // Российское предпринимательство: стратегия, власть, менеджмент / под ред. А.Е. Чириковой. М.: Институт социологии РАН, 2000. С.80-95.

23. Малиновский Б. Научная теория культуры / Пер. И. В. Утехин. 2-е изд. испр. М.: ОГИ, 2005. С. 184.
24. Мертон Р. Явные и латентные функции // Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик. 2006. С. 783.
25. Мид Дж. Восприятие «другого» // Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик. 2006. С. 783.
26. Наумова Н.Ф. Рецидивирующая модернизация как форма развития социальных систем// Общая социология. Хрестоматия / Сост. А.Г. Здравомыслов, Н.И. Лапин; Пер. В.Г. Кузьминов; под общ. ред. Н.И. Лапина. М.: Высш. гик. 2006. С. 783.
27. Наумова Н.Ф. Человек в промышленной организации // Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов / сост. и об. ред. Н.И. Лапина. М.: Academia, 2005. С 912.
28. Парсонс. О социальных системах. М.: Академический проект, 2002.
29. Ромашкин Г. Сравнительный анализ корпоративных культур в параметрах Г. Хофштеда// Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
30. Ручка А. А., Сакада Н. А. Стимулирование и мотивация труда на промышленном предприятии. Киев: Наукова Думка, 1988.
31. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / под. ред. В.А. Ядова. Л.: Наука, 1979.
32. Симонова Л. Международные интеграционные стратегии компании: взаимодействие национальных и корпоративных культур // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011.
33. Смирных Л.И. Удовлетворенность работой. Кто выигрывает: стабильные или мобильные работники? WP15/2008/02. М.: ГУ ВШЭ, 2008. С. 52.
34. Социальная организация промышленного предприятия: соотношение планируемых и спонтанных процессов. Генеральный проект ИКСИ АН СССР (1968 – 1973) / Составление и общая редакция Н.И. Лапина. М.: Academia, 2005. С 912.
35. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб. 2001.
36. Человек и его работа / Под ред. А.Т. Здравомыслова, В.П.Рожина, В.А. Ядова.



- М.: Мысль, 1967.
37. Чомчжински П. Исследования корпоративной культуры в польских производственных компаниях: культура как независимая переменная // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. М.: Наука, 2011. С. 507.
  38. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 336.
  39. Шершенева Е.Л., Фельдхофф Ю. Культура труда в процессе социально-экономических преобразований: опыт эмпирического исследования на промышленных предприятиях России. СПб: Петрополис, 1999.
  40. Эфендиев А.Г. Общая социология. М.: ИНФРА-М, 2005. С.654.
  41. Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. MA: Addison-Wesley. 1982. P. 232.
  42. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. Culture, leadership and organization: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: CA. Sage. 2000.
  43. Kotter J.P., Haskett J.L. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press. 1992.
  44. Linton R. The study of man. N.-Y. 1936.
  45. Merton R. Social theory and social structure. N.-Y.: Free Press, 1949. P.423.
  46. Organ D. W. Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
  47. Peters T.J., Waterman R.H. In search of excellence. New York: Harper and Row. 1982.

#### **Авторефераты и диссертационные работы**

48. Ильиных С. А. Гендерная концепция организационной культуры, автореф. дис. на соиск. учен. степ. д.с.н, Новосибирск, 2009.
49. Лыгденова В.В. Аксиологические основы российской организационной культуры, автореф. дис. на соиск. учен. степ. д.ф.н. Новосибирск, 2010.
50. Могутнова Н.Н. Типы корпоративной культуры на современных российских предприятиях, автореф. дис. на соиск. учен. степ. к.с.н., Москва, 2007.
51. Belassi W. Analysis of the effects of organizational culture on new product development projects, D.B.A., Cleveland State University. 1999. P. 139.
52. Plowman, B.A. The transformation of organizational culture: Perceptions of a critical mass, Ph.D., Fielding Graduate Institute. 2001. P. 113.



### Периодические издания

53. Авдошина Н.В., Тукумцев Б.Г. Социально-трудовые отношения: состояние и тенденции развития в России // Социологический исследования. 2000. № 1. С. 141–144.
54. Андрианова Е.В., Давыденко В.А. Трансформация системы мотивации труда и трудовых отношений в условиях кризиса: на примере Тюменской области // Вестник Тюменского государственного университета. 2010. № 4. С. 55-61.
55. Барсукова С.Ю. Формальное и неформальное трудоустройство: парадоксальное сходство на фоне очевидного различия // Социологические исследования. 2003. № 7. С. 3-15.
56. Башмаков В.И. Изменения в экспертных оценках актуальности исследования социальных проблем труда // Социологические исследования. 2005. №5. С. 89-95.
57. Бессокирная Г.П. Социальное самочувствие рабочих // Социологические исследования. 2008. №3. С. 34-37.
58. Бессокирная Г.П., Темницкий А.Л. Рабочие на частном предприятии: удовлетворенность жизнью // Социологические исследования. 2000. №7. С. 33-37.
59. Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю. Взаимосвязь организационной культуры вуза и качества профессионального образования // Университетское управление. 2010. № 4. С. 18-27.
60. Верховин В.И. Содержание, структура и функции трудового поведения // Социологические исследования. 1991. №11. С. 25-36.
61. Воронин Г.Л. Объективные и субъективные показатели общественного благополучия // Социологический журнал. 2009. № 3. С. 41-54.
62. Воронин Г.Л. Еще раз о «кластерах на факторах» // Социологический журнал. 2010. №3. С. 21 -34.
63. Гаранян К.С. Организационная культура как интегрирующий инструмент менеджмента предприятия в условиях рынка // Экономические науки. 2010. Т. 73. № 12. С. 174-179.
64. Голенкова З. Т., Игитхянян Е. Д. Наемные работники. Некоторые черты формирующегося класса // Социологические исследования. 2002. № 9. С. 41-50.
65. Гофман И. Формула внешнего выражения роли // Социологический журнал.



2001. № 3.
66. Дискусанова М.Ю., Залунин В.И. От социологии организации к организационной антропологии // Философские исследования. 2002. №3. С. 105-113.
  67. Дудина В.И., Коробенкова М.А. Формальные нормы и неформальные практики в работе персонала выездных бригад скорой медицинской помощи // Журнал социологии и социальной антропологии. 2011. Т. 14. № 2. С. 165-181.
  68. Дюркгейм Э. Ценностные и «реальные» суждения // Социологические исследования. 1991. № 2. С. 106-114.
  69. Журавлев А.Л. Социально-психологический анализ исполнительской деятельности // Психологический журнал. 2007. Том 28. № 1. С. 6-16.
  70. Захаров Н.Л. Воровство и льготы в структуре трудового поведения // Социологические исследования. 2001. № 6. С. 67-72.
  71. Карачаровский В.В., Шкаратан О.И. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития // Мир России. 2002. Т. 11. № 1. С. 3-56.
  72. Кардамонов О. А. Откровения и парадоксы символического интеракционизма // Социологические исследования. 2006. № 2. С. 3-13.
  73. Кларк С. Чисто советская форма капитализма? Менеджмент холдинговых компаний в России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2004. Т. VII. № 3. С. 20-45.
  74. Климова С.Г., Абрамов Р.Н. Современный работник: концептуализация и эмпирическая проверка понятия // Мир России. 2010. № 2. С. 98-117.
  75. Козина И.М. Поведение на рынке труда: анализ трудовых биографий // Социологические исследования. 1997. № 4. С. 55-64.
  76. Козырева П.М. Некоторые тенденции адаптационных процессов в сфере труда // Социологические исследования. 2005. №9. С. 37-48.
  77. Кокорина Н.В. Корпоративная культура Америки и России: единство и различия // Философия Образования. 2006. № 2. С. 175-180.
  78. Корнилова Т.В., Шуранова О.И. Корреляционные исследования: пути приближения к причинному анализу // Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология. 1987. № 4. С. 58-64.
  79. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы менеджмента // Корпоративная культура. 2007. № 5. С. 32-39.





80. Кремнева Н.Ю. Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. №7. С. 52-59.
81. Кулькова И. Поиск работы как составляющая трудового поведения // Вопросы экономики. 2008. № 6, С. 111-117.
82. Купрейченко А.Б., Молодых Е.Н. Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения [Электронный ресурс] // Организационная психология. 2011. Т. 1. № 1. С. 24–38. URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 06.09.2012).
83. Курбатова М. В., Апарина Н. Ф., Каган Е.С. Выбор работниками способов защиты своих трудовых прав // Социологические исследования. 2009. № 7. С. 48-60.
84. Лапин Н.И. Базовые ценности населения и российская либерализация // Общество и экономика. 2002. № 12. С. 70-89.
85. Латова Н., Латов Ю. Этнометрические подходы к сравнительному анализу хозяйственно-культурных ценностей // Вопросы экономики. 2008. № 5.С. 80-102.
86. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 1997. № 4. С. 55-65.
87. Липатов С.А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. 2004. № 3. С. 116-122.
88. Лыгденова В. В., Дашинамжилов О. Б. Традиционные ценности в российской организационной культуре: этнографический // Философия образования. 2012. № 3. С. 186-195.
89. Магун В. Смена диапазона // Отечественные записки. 2003. № 3. С 260-278.
90. Мертон Р. Социальная структура и аномия // Социологические исследования. 1992. № 2. С. 110-111.
91. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические Исследования. 2005. № 4.С. 130-136.
92. Монусова Г. Удовлетворенность трудом: межстрановые сопоставления // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 12. С. 74-83.
93. Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия // Социологические исследования. 1990. № 11. С. 81-86.
94. Патрушев В.Д., Темницкий А.Л. Собственность и отношение к труду // Социологические исследования. 1994. № 4. С. 52-59.



95. Подвербных О.Е. Переподготовка рабочих на крупном предприятии // Социологические исследования. 2004. № 10. С. 142.
96. Покровская Н.Н. Нормативная и ценностная регуляция экономического поведения российских работников // Журнал социологии и социальной антропологии. 2008. Том XI. № 3. С. 100-110.
97. Пригожин А.И. Деловая культура: сравнительный анализ // Социологические исследования. 1995. № 9. С. 74-80.
98. Пригожин А.И. Реформы спотыкаются о менеджмент // Общественные науки и современность. 2001. № 4. С. 55-61.
99. Пригожин А.И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные Науки и Современность. 2003. № 5. С 12-22.
100. Пригожин А.И. Цели и ценности. М.: Издательство "Дело" АНХ, 2010. С. 432.
101. Прокошенков С.С. Исследование влияния трудовой удовлетворенности сотрудников российских предприятий в период мирового финансового кризиса на культуру организационного поведения // Экономика и управление. 2010. № 2(63). С. 197-200.
102. Прохоров А.П. Солидарность подчиненных на предприятиях при различных режимах управления // Социологические исследования. 2002. № 12. С. 92-100.
103. Пушных В.А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов // Вопросы образования. 2010. № 4. С. 291-306.
104. Романов П.В. Культурные символы в социально-антропологических исследованиях организаций // Журнал социологии и социальной антропологии. 2002. № 3. С.192-207.
105. Рощина Я.М., Русских И.С. Стратегии работодателей в сфере обучения персонала в 2007, 2009 и 2010 гг. // Информационный бюллетень. 2011. № 7 (54).
106. Рывкина Р.В. Экономическая культура в России: трудности и этапы становления // Мир России. 1994. Т. 3, № 1, С. 55-65.
107. Сальникова И.Н. Кадры управления АПК перед выбором // Социологические исследования. 1991. №4. С. 92-97.
108. Стеклова О.Е. Оценка силы организационной культуры и направления ее развития // Экономика и управление. 2010. №2 (63). С. 183-187.
109. Татарова Г.Г., Бессокирная Г.П. Типологический анализ для реконструкции социальных типов работников (концептуальное и эмпирическое обоснование) //



- Социологический исследования. 2011. №7. С. 3-15.
110. Темницкий А.Л. Трудовое поведение промышленных рабочих // Социологический журнал. 2002. №2. С.88-89.
  111. Темницкий А.Л. Ориентации рабочих на патерналистские и партнерские отношения с руководством // Социологический исследования. 2004. №6. С. 26-37.
  112. Темницкий А.Л. Теоретико-методологические подходы к исследованию трудового поведения // Социологические исследования. 2007. №6. С. 60-71.
  113. Темницкий А.Л. Коллективистские ориентации и практики российских рабочих в сфере трудового поведения // Социологические исследования. 2008. № 12. С. 62-72.
  114. Урнов М.Ю. Роль культуры в демократическом транзите // Общественные науки и современность. 2011. № 6. С. 5-17.
  115. Ушаков К.М. Организационная культура: реализация на практике // Директор школы. 1995. № 4.С. 3-8.
  116. Хахулина Л. Ориентации населения в сфере труда // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 1999. № 6 (44). С. 31-37.
  117. Хлопова Т. В., Дьякович М. П. К оценке трудового потенциала предприятия // Социологический исследования. 2003. №3. С. 67-74.
  118. Чайковская Н., Эвдельман Я. Трудовая мотивация работников промышленности: структура и динамика // Общество и экономика. 2000. №11. С. 104-117.
  119. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С.29-54.
  120. Шабанова М. А. Проблема встраивания рынка в «нерыночное» общество // Социологические исследования. 2005. № 12. С. 33-45.
  121. Штроо В.А. Защитные механизмы групповой динамики в организационном контексте // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2007. Т. 4. № 1. С. 151-157.
  122. Щербина С.В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социологические исследования. 1996. № 7. С. 47-55.
  123. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства // Мир России: Социология, этнология. 2010. Т. XIX. №.4. С. 69—103.



124. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5. С. 58-69.
125. Ядов В.А. К вопросу о национальных особенностях модернизации российского общества // Мир России, 2010. № 3. С. 46-56.
126. Barley S.R., Kunda G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse // Administrative Science Quarterly. 1992. Vol. 37. P. 363-399.
127. Baumol W. J. Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98. № 5. P. 893-920.
128. Benard C. The paradox of meritocracy in organizations // Administrative Science Quarterly. 2010. No 55. P. 543-576.
129. Berson Y., Oreg S., Dvir T. CEO values, organizational culture and firm outcomes // Journal of Organizational Behavior. 2008. No. 29. P. 615-633.
130. Biddle B. Recent developments in role theory // Annual Review of Sociology. 1986. Vol. 12. Iss.1. P. 67-92.
131. Burke P.J., Reitzes D.C. The link between identity and role performance // Social Psychology Quarterly. 1981. Vol. 44. No. 2. P. 83-92.
132. Calori R., Sarnin P. Corporate culture and economic performance: a French study // Organization Studies. 1991. Vol.12. Iss.1. P. 49-74.
133. Camerer C., Vepsalainen A., The economic efficiency of corporate culture // Strategic Management Journal. 1988. Vol. 9. P. 115-126.
134. Carmeli A. The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior // International Journal of Manpower. 2005. Vol. 26. No. 2. P. 177-195.
135. Chatman J.A., Polzer J.T., Barsade S.J., Neale M.A. Being different yet feeling similar: the influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes // Administrative Science Quarterly. 1998. Vol. 43. No. 4. P. 749-780.
136. Chiu C.-Y. Role expectation as the principal criterion in justice judgment among Hong Kong Chinese students // The Journal of Psychology. 1991. Vol. 125, No. 5. P. 557-565.
137. Chen Z.X., Tsui A.S., Farh J.-L. Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: relationships to employee performance in China // Journal of Occupational and



- Organizational Psychology. 2002. Vol. 75. P. 339-356.
138. Cooke R.A., Rousseau D.M., Behavioral norms and expectations // Group & Organizational Studies. 1988. Vol. 13. No. 3. P. 245-273.
  139. Crozier M., Thoenig J. The regulation of complex organized systems // Administrative Science Quarterly. 1976. Vol. 21. No. 4. P. 547-570.
  140. Denison D.R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars // The Academy of Management Review. 1996. Vol. 21. No. 3. P. 619-654.
  141. Denison D.R., Fey C.F. Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia? // Organizational Science. 2003. Vol. 14. No. 6. P. 686-706.
  142. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organizational Science. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204-223.
  143. Dierdorff E.C., Morgeson F.P. Consensus in work role requirements: the influence of discrete occupational context on role expectations // Journal of Applied Psychology. 2007. Vol. 92. No. 5. P. 1228–1241.
  144. Ensley A., Pearson M., Amason A. An assessment and refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale // International Journal of Conflict Management. 2002. Vol. 13. Iss. 2. P. 110-126.
  145. Farmer S.M., Tierney P., Kung-Mcintyre K. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory // Academy of Management Journal. 2003. Vol. 46. No. 5. P. 618-630.
  146. Fey C.F., Shekshnia S. The key commandments for doing business in Russia // Organizational Dynamics. 2011. Vol. 40. Iss. 1. P. 57-66.
  147. Fiedler, F. Research on leadership selection and training: one view of the future // Administrative Science Quarterly . 1996. Vol. 41. Iss. 2. P. 241-250.
  148. Fischer R., Mansell A. Commitment across cultures: a meta-analytical approach // Journal of International Business Studies. 2009. No. 40. P. 1339–1358.
  149. Glisson C., James L.R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams // Journal of Organizational Behavior. 2002. No. 23. P. 767–794.
  150. Gordon G.G. Industry determinants of organizational culture // The Academy of Management Review. 1991. Vol. 16. No. 2. P. 396-415.
  151. Gordon G.G., DiTomaso N. Predicting corporate performance from organizational culture // Journal of Management Studies. 1992. Vol. 29. No. 6. P. 783-798.



152. Grachev M.V. Russia, culture, and leadership cross-Cultural comparisons of managerial values and practices // *Problems of Post-communism*. 2009. Vol. 56. Iss. 1. P. 3-11.
153. Grachev M.V., Bobina M.A. Intercultural collaboration: instrumentality of the GLOBE study // *Intercultural Collaboration. Lecture notes in computer science*. 2007. P. 382-393.
154. Gregory K.L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations // *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. No. 3. P. 359-376.
155. Harter J., Schmidt F., Hayes T., Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology* (2002), Vol. 87, No 2, pp. 268-279.
156. Harris S.G. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective, *Organizational Science* (1994), Vol. 5, No. 3, pp. 309-321.
157. Hartnell C., Ou A., Kinicki A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions // *Journal of Applied Psychology*. 2011. Vol. 96. No. 4. P. 677–694.
158. Henri J.-F. Organizational culture and performance measurement systems // *Accounting, Organizations and Society*. 2006. No. 31. P. 77–103.
159. Hofstede G. The cultural relativity of organizational practices and theories // *Journal of International Business Studies*. 1983. Vol. 14. No. 2. P. 75-89.
160. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases // *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35. No. 2. P. 286-316.
161. Hofstede, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach // *The Journal of Management Studies*. 1998. Vol. 35. Iss. 1. P. 1-12.
162. Holt J.L., DeVore C.J. Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: a meta-analysis // *International Journal of Intercultural Relations*. 2005. Vol. 29. Iss. 2. P. 165-196.
163. Hon A. H. Y., Leung A. S. M. Employee creativity and motivation in the Chinese context: the moderating role of organizational culture // *Cornell Hospitality Quarterly*. 2011. No. 52. P. 125-134.
164. Huang M.P., Cheng B.S.; Chou L.F., Fitting in organizational values - the mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee

- outcomes // *International Journal of Manpower*. 2005. Vol. 26. No. 1. P. 35-49.
165. Huzzard, T. From partnership to resistance: unions and organizational learning at Ericsson Infocom // *Management Learning*. 2000. Vol. 31. Iss. 3. P. 353-373.
166. Kossek, E. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice // *Journal of Organizational Change Management*. 2003. Vol. 16. Iss. 3. P. 287-308.
167. Kotrba L.M., Gillespie M.A., Schmidt A.M., Smerek R.E., Ritchie S.A., Denison D.R., Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects // *Human Relations*. 2012. Vol. 65. P. 241-262.
168. Kozina I., Yakubovich V. The changing significance of ties. an exploration of hiring channels in the Russian transitional labor market // *International Sociology*. 2000. Vol. 15. No. 3. P. 479-500.
169. Kwantes C.T., Boglarsky C.A., Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries // *Journal of International Management*. 2007. Vol. 13. Iss. 2. P. 204-230.
170. Ledeneva A. Blat and guanxi: informal practices in Russia and China // *Comparative Studies in Society and History*. 2008. Vol. 50. No. 1. P. 118-144.
171. Lam S., Chen X., Schaubroeck J. Participative decision making and employee performance in different cultures // *Journal of The Academy of Management*. 2002. Vol. 45. Iss. 5. P. 905-914.
172. Linstead S. The social anthropology of management // *British Journal of Management*. 1997. Vol. 8. No. 1. P. 85-98.
173. Mantere S. Role expectations and middle manager strategic agency // *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45. Iss. 2. P. 294-316.
174. Marcoulides G.A., Heck R. Organizational culture and performance: proposing and testing a model // *Organization Science*. 1993. Vol. 4. No. 2. P. 209-224.
175. Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis // *Organizational Dynamics*. 1983. Vol. 12. Iss. 2. P. 52-64.
176. Mckee, L. The cultural paradigm of the smaller firm // *Journal of Small Business Management*. 2004. Vol. 42. Iss. 4. P. 377-394.
177. Merton R.K. Bureaucratic structure and personality // *Social Forces*. 1940. Vol. 18. No. 4. P. 560-568.
178. Mullen B., Copper C. The relation between group cohesiveness and performance: an integration // *Psychological Bulletin*. 1994. P. 210-227.





179. Netemeyer R.G., Burton S., Johnston M.W. A nested comparison of four models of the consequences of role perception variables // *Organizational behavior and human decision processes*. 1995. Vol. 61. No. 1. P. 77-93.
180. Ostroff C. The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis// *Journal of Applied Psychology*. 1992. Vol. 77. No. 6. P. 963-974.
181. O'Toole M. The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture // *Journal of Safety Research*. 2002. Vol. 33. Iss. 2. P. 231-243.
182. Ouchi W.G., Wilkins A.L. Organization culture // *Annual Review of Sociology*. 1985. Vol. 11. P. 457-483.
183. Pettigrew A. On studying organizational culture // *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24. No. 4. P. 570-581.
184. Pierce J.L., Gardner D.G., Dunham R.B., Cummings L.L. Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships // *Academy of management journal*. 1993. Vol. 36. No. 2. P. 271-288.
185. Prajogo D.I., McDermott C.M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance // *International Journal of Operations and Production Management*. 2011. Vol. 31. No. 7. P. 712-735.
186. Prendergast C., Topel R.H. Favoritism in organizations // *Journal of Political Economy*. 1996. Vol. 104. No. 5. P. 958-978.
187. Quinn R., McGrath M., Moving beyond the single-solution perspective: the competing values approach as a diagnostic tool // *Journal of Applied Behavioral Science*. 1982. Vol. 18. No. 4. P. 463-472.
188. Quinn R., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis // *Management Science*. 1983. Vol. 29. No. 3. P. 363-377.
189. Randall D.M. Multiple roles and organizational commitment // *Journal of organizational behavior*. 1988. Vol. 9. No. 4. P. 309-317.
190. Reichers, A. A Review and reconceptualization of organizational commitment // *The Academy of Management Review*. 1985. Vol. 10. Iss. 3. P. 465-476.
191. Reynolds P. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report // *Journal of Management Studies*. 1986. Vol. 23. Iss. 3. P. 333-345.
192. Rousseau D.M. Normative beliefs in fund-raising organizations – linking culture to



- organizational performance and individual responses // *Group & Organization Studies*. 1990. Vol. 15. Iss. 4. p. 448-460.
193. Rowlinson M., Procter S. Organizational culture and business history // *Organization Studies*. 1999. Vol. 20. No 3. P. 369-396.
194. Sathe V. Implications of corporate culture: a managers guide to action // *Organizational Dynamics*. 1983. Vol. 12. No. 2. P. 5-23.
195. Sato N. Role perception and expectation of occupational health nursing from a survey in North Carolina // *Journal of Occupational Health*. 1997. Vol. 39. p. 197-204.
196. Schein E.H. Culture: the missing concept in organizational studies // *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. No. 2. p. 229-240.
197. Schein E.H. The role of the founder in creating organizational culture // *Organizational Dynamics*. 1983. Vol. 12. No. 1. P. 13-28.
198. Schuler R. The effects of role perceptions on employee satisfaction and performance moderated by employee ability // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1977. Vol. 18. P. 98-107.
199. Schultz M., Hatch M.J. Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies // *The Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 2. P. 529-557.
200. Sinclair A. Approaches to organizational culture and ethics // *Journal of Business Ethics*. 1993. No. 12. P. 63-73.
201. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1983. Vol. 28. No. 3. P. 339-358.
202. Sorensen J.B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance // *Administrative Science Quarterly*. 2002. Vol. 47. No. 1. P. 70-91.
203. Testa M., Mueller S. Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction // *Managing Service Quality*. 2009. Vol. 19. No. 2. P. 195-210.
204. Thorne, M. Cultural chameleons // *British Journal of Management*. 2000. Vol. 11. Iss. 4. P. 325-339.
205. Toor S., Ofori G., Ethical leadership: examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture // *Journal of Business Ethics*. 2009. No. 90. P. 533–547.
206. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction // *BMC Health Services Research*. 2011. Vol. 11. P 98-106.



207. Turner R.H. The role and the person // The American Journal of Sociology. 1978. Vol. 84. No. 1. P. 1-23.
208. Welbourne T.M., Johnson D.E., Erez A. The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure // Academy of management journal. 1998. Vol. 41. No. 5. P. 540-555.
209. Williams L.K., Whyte W.F., Green C.S. Do cultural differences affect workers' attitudes? // Industrial Relations. 1966. Vol. 5. Iss. 3. P. 105-117.
210. Zhou P., Bundorf K., Chang J., Huang J., Xue D. Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in China // Health service research. 2011. Vol. 46. No. 6. P.2139-2160.



## Приложения

### Приложение 1. Пример исходных данных и анализа

Таблица №1. Исходные данные для расчета единичной корреляции нормативно-ролевого требования и распространенностью модели реального поведения рядовых работников

Код предприятия N=67	Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что <i>обязательно</i> "Быть дисциплинированным и выполнять все, что поручено"	Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что занимаются самообразованием
101	100	70
102	73	67
103	93	20
104	100	63
105	76	88
106	100	76
107	88	12
108	91	45
109	79	57
110	67	33
111	53	29
201	90	60
202	86	14
203	57	43
204	75	63
205	88	24
206	29	12
207	41	29
208	71	47
209	77	85
210	43	14
301	75	38
302	71	6
307	68	0
308	63	0
309	100	71
401	93	60
402	93	50
403	63	25
404	47	0

405	56	6
406	82	44
407	100	38
408	78	78
409	85	0
501	95	30
502	100	64
503	86	29
504	100	6
505	100	88
506	71	18
507	100	37
508	100	100
509	100	7
510	100	64
511	65	29
512	100	39
513	100	14
601	75	65
602	69	38
603	67	58
604	71	59
605	94	35
606	59	41
607	79	57
608	86	21
609	80	67
701	58	25
702	83	50
703	100	83
704	69	56
705	44	69
706	69	25
707	75	83
708	78	28
709	25	33
801	70	91
802	57	14
803	73	43
804	33	67
805	60	73



806	80	40
807	80	27
901	93	21
902	64	43
903	94	94
904	88	19
905	100	38
906	8	50
907	100	8

<b>Корреляции</b>			
		Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что <i>обязательно</i> "Быть дисциплинированными и выполнять все, что поручено"	Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что занимаются самообразованием
Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что <i>обязательно</i> "Быть дисциплинированным и выполнять все, что поручено"	Корреляция Пирсона	1	,195
	Знч.(2-сторон)		,113
	N	69	69
Доля респондентов (рядовых работников) в компании, указавших, что занимаются самообразованием	Корреляция Пирсона	,195	1
	Знч.(2-сторон)	,113	
	N	69	69

## Приложение 2. Частотные распределения по оценкам ситуаций на рабочем месте

Таблица №2. Частотные распределения по оценке ситуаций на рабочем месте трех категорий сотрудников(% по строкам)

Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?	Рабочие			Специалисты			Руководители		
	это абсолютно недопустимо	это нежелательно, но можно смириться	в этом нет ничего особенного	это абсолютно недопустимо	это нежелательно, но можно смириться	в этом нет ничего особенного	это абсолютно недопустимо	это нежелательно, но можно смириться	в этом нет ничего особенного
Авралы, штурмовщина в конце месяца, года; когда задания выполняются за счет перенапряжения работников.	44	34	22	38	40	22	39	41	20
Часто зарплата выдается в конвертах ("из рук в руки"), без всяких ведомостей	64	22	14	60	25	15	72	18	10
Коллеги с утра уже "навеселе" и так работают весь день	90	8	2	91	6	3	97	2	1
Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников	46	34	20	47	34	19	49	33	18
Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий	52	33	15	53	33	14	51	35	14
Работники по какому-то поводу выпивают и не могут дальше работать.	90	9	1	89	8	3	97	3	0
На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей, имеет	62	29	9	65	28	7	62	28	10





связи									
Сослуживцы в общении друг с другом используют мат	48	33	19	66	26	8	69	26	5
Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на "ты"	60	28	12	69	24	7	65	30	5
Люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права	61	32	7	61	29	10	49	40	11
Работник не хочет выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняется от него.	75	21	4	73	23	4	86	12	2
Коллеги по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым.	77	20	3	83	15	2	92	8	0
Коллеги используют рабочее время для нерабочих целей (посетить магазин, сходить к врачу, в школу за детьми и пр.).	65	29	6	56	34	10	71	26	3
Работник сообщает руководству о фактах нарушения дисциплины со стороны своих коллег или об их профессиональной некомпетентности	53	30	17	46	35	19	48	26	26

Приложение 3. Показатели корреляции между нормативными элементами организационной культуры и индивидуальными оценками

Таблица №3. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими – желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?»	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?					
	Работник не хочет выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняется от него		Люди по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым		Работники используют рабочее время для нерабочих целей	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,453**	0,179	0,219	-0,045	,266*	0,048
Быть дисциплинированным	,396**	0,065	,287**	-0,027	0,132	0,086
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,343**	,367**	0,200	0,161	,352**	,431**
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,326**	0,125	0,062	0,034	,368**	,347**
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	,361**	,288**	0,218	,265*	,426**	,368**
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,385**	,251*	,270*	0,201	,395**	,369**
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,400**	,320**	,403**	0,211	,444**	,419**
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,447**	,383**	,321**	,359**	,371**	,478**
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,302**	0,083	,229*	0,076	,299**	,236*



Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	,370**	0,186	,224*	0,184	,448**	,336**
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	,407**	0,079	,280*	0,207	,310**	0,184
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,343**	,353**	0,209	,247*	,401**	,417**
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).						

*Таблица №4. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими – желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?»	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?							
	Руководители выдвигают прежде всего верных им и послушных сотрудников		Руководитель относится к работникам в зависимости от своих личных симпатий		На ответственную должность назначают не самого квалифицированного работника, а того, который близок к одному из руководителей		Руководители любят кричать на подчиненных, говорят с ними на «ты»	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,431**	0,158	,414**	0,097	,312**	0,056	0,160	,275*
Быть дисциплинированным	,375**	0,133	,429**	0,062	,324**	-0,006	0,143	0,198
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,690**	,480**	,661**	,400**	,561**	,499**	0,219	0,216
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,405**	0,198	,470**	,238*	,393**	,320**	0,034	0,061

Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	,416**	,408**	,320**	,230*	,366**	,287*	,261*	0,173
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	,574**	,391**	,536**	,422**	,451**	,324**	,331**	,296**
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,600**	,257*	,565**	,266*	,534**	,378**	,379**	0,179
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,446**	,392**	,484**	,336**	,409**	,437**	,280*	0,129
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,536**	,395**	,541**	,438**	,535**	,487**	,274*	0,136
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,385**	,389**	,357**	,364**	,332**	,239*	,274*	0,152
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	,546**	,410**	,585**	,431**	,488**	,318**	,347**	0,120
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	,393**	,391**	,554**	,432**	,491**	,239*	,257*	,329**
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,570**	,589**	,631**	,541**	,487**	,439**	,226*	,335**
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.)								

*Таблица №5. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими –	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?
--	---

желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?»	Авралы, штурмовщина в конце месяца		Часто зарплата выдается в конвертах (из рук в руки), без всяких ведомостей		Люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,420**	,227*	,362**	0,064	0,191	,232*
Быть дисциплинированным	,287**	0,219	,295**	0,122	0,195	0,123
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,610**	,558**	,511**	,425**	,455**	,549**
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,390**	,300**	,526**	,503**	,231*	,323**
Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	,297**	,283*	0,152	,262*	,322**	,303**
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	,530**	,474**	,452**	,431**	,415**	,398**
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,490**	,504**	,371**	,299**	,426**	,469**
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,391**	,507**	,412**	,481**	,277*	,432**
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,359**	,567**	,322**	,432**	,383**	,510**
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,273*	,311**	0,191	,228*	,283*	,404**
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	,442**	,337**	,469**	,380**	,398**	,382**
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	,372**	0,2	,507**	,321**	,285*	,248*
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,432**	,453**	,440**	,398**	,445**	,513**
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.)						

*Таблица №6. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать подчиненный (руководитель), которого Вы высоко оцениваете, считаете хорошим работником?»	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?		
	Подчиненные не хотят выполнять трудоемкое задание, всячески уклоняются от него	Подчиненные по мелочи уносят домой детали, материалы, продукты, которые могут пригодиться в домашнем хозяйстве, знакомым	Подчиненные используют рабочее время в нерабочих целях (посещают магазин, ходят к врачу, в школу к детям и пр.)
<b>Требования к подчиненным</b>			
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	,166	,158	-,049
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,191	,197	,168
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений	-,001	,081	,179
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	-,032	-,016	-,081
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	,171	,164	,260*
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,243*	,252*	,238*
Уважительно относиться к коллегам по работе	,026	,079	,064
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	-,046	-,118	,222
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	,096	,149	,135
<b>Требования к руководителям</b>			
Быть требовательным и строгим	,212	,277*	,217
Быть честным и справедливым	,226	,033	-,063
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	,133	,046	,160
Уметь развивать инициативу подчиненных	,037	-,062	,042
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,174	-,026	-,018
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,085	,029	,231*

Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,153	,032	,113
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,119	,256*	,195
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	,055	,097	,258*
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	-,132	,046	,082
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=75. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).			

*Таблица №7. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать подчиненный (руководитель), которого Вы высоко оцениваете, считаете хорошим работником?»	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?			
	Руководитель и выдвигают прежде всего тех сотрудников, которые им верны и послушны	Руководители относятся к работникам в зависимости от своих личных симпатий	Руководители назначают на ответственную должность не самого квалифицированного работника, а того, который близок к кому-то из руководства, имеет связи	Руководители любят кричать на подчиненных, разговаривать с ними на «ты»
Требования к подчиненным				
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	-,123	-,227	-,163	-,317**
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,418**	,171	-,035	,063
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	-,046	-,032	-,053	-,103
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	,027	,035	-,038	,074



Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	,082	-,009	,052	,068
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,227	,132	-,027	,047
Уважительно относиться к коллегам по работе	,161	,167	,077	,017
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	-,001	,111	,188	-,010
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	,057	,041	,104	-,033
<b>Требования к руководителям</b>				
Быть требовательным и строгим	,084	-,046	-,107	-,193
Быть честным и справедливым	,141	,115	,060	-,007
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	,147	,121	,136	-,145
Уметь развить инициативу подчиненных	,273*	,322**	,242*	,103
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,190	,305**	,123	,079
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,429**	,349**	,293*	,221
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,249*	,265*	,279*	,155
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,011	-,033	,084	-,056
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	,222	,214	,238*	,157
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,183	,196	,235*	,272*
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=75. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).				

*Таблица №8. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, что считают недопустимыми данные ситуации*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не	Доля в компании ответивших "абсолютно недопустимо" на вопрос: Как Вы расценили бы каждую из перечисленных ситуаций, если бы они случились у Вас на работе: как абсолютно недопустимую, как нежелательную или как не представляющую собой ничего особенного?
--	---

обладать подчиненный (руководитель), которого Вы высоко оцениваете, считаете хорошим работником?»	Подчиненные молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права	Руководители устраивают авралы в конце месяца, когда задания выполняются за счет перенапряжения работников	Руководители часто выдают зарплату в конвертах (из рук в руки) без всяких ведомостей
Требования к подчиненным			
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить.	-,022	-,011	,048
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,268*	-,061	,031
Подчиняться распоряжениям руководителя, быть послушным, не оспаривать его решений.	,089	,059	,015
Стремиться к профессиональному развитию (повышать квалификацию, участвовать в различных формах учебы)	,065	,116	-,110
Уважать своего руководителя, стремиться завоевать его симпатию	,191	,111	,112
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,172	,041	,002
Уважительно относиться к коллегам по работе	-,028	-,057	,238*
Следовать корпоративным нормам, традициям организации	,197	,151	,137
Быть готовым работать внеурочно, в выходные дни	,308**	,065	,122
Требования к руководителям			
Быть требовательным и строгим	,238*	,181	-,014
Быть честным и справедливым	,216	,029	,006
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	,331**	,113	,098
Уметь развивать инициативу подчиненных	,238*	,075	,042
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,257*	-,008	-,021
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,442**	,320**	,113
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,469**	,199	,267*
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,055	,058	,121
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки,	,296*	,227	,143

учесть их личные обстоятельства			
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,242*	,091	,068
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=75. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).			

#### Приложение 4. Показатели корреляции между нормативными элементами организационной культуры и индивидуальными оценками и поведением

*Таблица №9. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, ответивших, кем они себя считают на предприятии*

% респондентов в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов в компании, считающих себя...							
	... винтиком,		... простым наемным работником		... партнером,		... уникальным работником	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	-,203	-,031	-,198	-,281*	,391**	,316**	-,079	-,004
Быть дисциплинированным	-,154	,011	-,060	-,349**	,165	,393**	,060	-,063
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	-,005	,033	-,038	-,127	,000	,099	,001	-,014
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	-,111	,139	,295*	-,021	-,071	,004	-,019	-,111
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	-,142	,106	-,073	-,119	,127	,083	,228	-,053
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	-,059	,025	-,046	-,181	,030	,194	,147	,011
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	-,037	-,011	,004	-,004	-,026	,124	,031	-,277*
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	-,143	,091	-,093	-,263*	,182	,235	,198	-,130
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	-,083	,122	-,096	,012	,205	-,026	-,037	,060

Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	-,075	,172	,007	,030	,068	-,075	,023	,080
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	-,147	,086	,223	,058	-,075	-,153	,170	,175
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	-,098	-,100	,086	,207	-,023	-,114	-,020	-,137
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.)								

*Таблица №10. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, удовлетворенных различными аспектами работы в компании*

% респондентов в компании, считающих «обязательным»:	%% респондентов в компании, которых устраивает...							
	... размер заработной платы		... интересная работа		... перспективы профессионального и карьерного роста		... возможность проявить самостоятельность	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,179	,074	,212	-,077	,042	,108	,111	,085
Быть дисциплинированным	,185	,134	,234	,001	,330**	,056	,280*	,020
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,310*	,292*	,111	-,004	,302*	,059	,192	,047
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,132	-,151	-,172	,070	-,125	-,158	-,198	-,117
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	,035	,061	,272*	,065	,489**	,294*	,368**	,049
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	-,004	,116	,282*	,063	,545**	,080	,453**	,259*
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,064	,298*	,100	,056	,248*	-,010	,081	,070
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,040	,189	,321**	,248*	,542**	,106	,439**	,182
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	-,122	,026	,235	,126	,321**	,278*	,369**	,257*

Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	-,066	,019	,165	,141	,340**	,219	,364**	,233
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	-,113	-,139	,179	,018	,264*	,081	,249*	,123
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,118	,265*	,203	-,073	,406**	,217	,311*	,204
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).								

*Таблица №11. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, имеющих желание сменить место работы и имеющих негативные настроения*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими – желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?»	Доля опрошенных сотрудников, ответивших, что имеют желание сменить место работы		Доля опрошенных сотрудников, ответивших, что имеют негативные настроения	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	-,016	-,186	-,215	-,086
Быть дисциплинированным	-,207	-,223	-,114	-,197
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	-,350**	-,306*	-,324**	-,340**
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	-,379**	-,094	-,063	,008
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	-,234	-,128	-,327**	-,144
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	-,222	-,082	-,141	-,120
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	-,242*	-,258*	-,108	-,184
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	-,232	-,173	-,172	-,152
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,004	-,006	-,063	-,042
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	-,175	,003	-,115	-,085

Уважительно относиться к своим товарищам по работе	-,113	,244*	,014	,312**
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	-,279*	-,099	-,296*	-,131
Примечания: а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).				

*Таблица №12. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями сотрудников, указавших на определенные модели поведения*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими – желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?»	%% респондентов в компании, отметивших, что...									
	...получали взыскания		...работают не в полную силу		...выдвигали инициативы		...занимаются самообразованием		...качество их работы "очень высокое"	
	Р <sup>а</sup>	С <sup>б</sup>	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	-0,186	-0,202	-0,121	-0,104	-0,052	0,061	0,043	-0,085	,255*	0,236
Быть дисциплинированным	-0,144	0,002	-0,107	-0,17	-0,035	0,08	0,195	0,021	,255*	0,095
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	-0,089	-0,197	-0,125	-0,038	-0,063	-0,154	0,173	-0,041	0,180	0,058
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	0,105	-0,207	0,114	0,027	0,133	-0,124	0,027	0,144	0,063	-0,159
Повышать квалификацию, участвуя в	0,068	0,122	0,114	,267*	0,153	0,085	,304*	-0,052	,294*	0,130

различных формах учебы										
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	0,08	0,181	0,004	,292*	0,082	0,066	,396**	0,152	0,211	0,011
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	0,162	-0,182	0,086	-0,088	0,052	,319**	0,081	-0,003	0,225	-0,031
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	-0,038	0,173	-0,031	0,118	-0,039	-0,101	0,21	-0,029	,331**	0,029
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	0,115	0,055	-0,071	0,161	0,038	-0,026	0,054	-0,047	,327**	0,218
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	0,055	0,114	0,197	0,162	0,064	0,091	0,175	-0,09	,287*	-0,032
Уважительно относиться к своим товарищам по работе	0,205	0,216	0,185	0,238	0,105	0,166	0,139	-0,072	0,212	-0,287*
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	0,005	-0,134	0,028	-0,122	-0,216	-0,209	-0,006	-,311**	0,235	0,058
<i>Примечания:</i> а. рядовые работники б. специалисты Коэффициент Пирсона. N=67. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.)										

*Таблица №13. Показатели корреляции между элементами организационной культуры карьерными планами и долей руководителей, имеющих желание сменить место работы*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать подчиненный (руководитель), которого Вы высоко оцениваете, считаете хорошим работником?»	Доля опрошенных руководителей, которые имеют желание уйти	Доля опрошенных руководителей, которые удовлетворены карьерой	Доля опрошенных руководителей, у которых карьера связана с компанией
--	---	---	--



Требования к руководителям			
Быть требовательным и строгим	-,245*	,153	-,004
Быть честным и справедливым	-,136	,099	-,016
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	-,196	,089	,138
Уметь развить инициативу подчиненных	-,048	-,004	,218
Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	-,106	,141	,014
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	-,277*	-,020	,206
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	-,191	,156	,222
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,074	-,114	-,030
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	-,188	-,110	,324**
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,059	-,092	-,062
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=75. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).			

*Таблица №14. Показатели корреляции между элементами организационной культуры и долями руководителей, указавших на определенные модели поведения*

Доля в компании ответивших "обязательно" на вопрос «Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими - желательно, а какими может не обладать подчиненный (руководитель), которого Вы высоко оцениваете, считаете хорошим работником?»	Доля опрошенных руководителей, которые работают более 40 часов в неделю	Доля опрошенных руководителей, ответивших, что качество их работы «очень высокое»	Доля опрошенных руководителей, которые занимаются самообразованием	Доля опрошенных руководителей, которые активно участвовали в решениях, которые касались их лично	Доля опрошенных руководителей, которые активно участвовали в решениях, которые касались их	Доля опрошенных руководителей, которые обсуждают с подчиненными нововведения
Требования к руководителю						
Быть требовательным и строгим	,264*	,178	,027	-,182	-,338**	-,060
Быть честным и справедливым	,375**	,020	,020	-,227	-,275*	,117
Уметь любыми путями добиваться полезного для всех результата	,200	,023	-,013	-,037	,032	-,103
Уметь развить инициативу подчиненных	,164	-,036	,053	-,003	,235	,011

Уметь отстаивать интересы подчиненных перед вышестоящим руководством	,099	,096	,095	-,024	,010	,191
Быть компанейским, иметь дружеские отношения с подчиненными	,042	-,163	-,209	-,223	-,217	-,320**
Заботиться о подчиненных, быть способным выслушать, помочь в решении их проблем	,197	-,215	-,060	,060	,044	-,128
Быть принципиальным, не допускать нарушений трудовой дисциплины и некачественного исполнения подчиненными своих обязанностей	,119	,214	-,082	-,233	-,243	,024
Быть гибким, уметь простить подчиненным мелкие проступки, учесть их личные обстоятельства	-,083	-,100	-,008	-,103	-,173	-,271*
Предъявлять ко всем работникам одинаковые требования, независимо от их личных обстоятельств	,088	-,176	-,112	-,117	,112	,020
Примечания: Коэффициент Пирсона. N=75. ** Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторон.) * Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторон.).						

