



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2017. Том 7. № 3.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

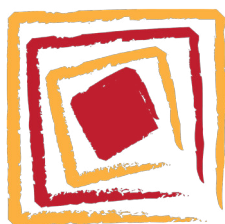
ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2017. Vol. 7. No. 3.

2017. Том 7. № 3.



Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный
исследовательский университет
Высшая школа экономики»



Выходит 4 раза в год



Редакция

Главный редактор:

Штроо В.А. (НИУ «Высшая школа экономики»)

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Редакторы:

Климов А.А. (НИУ «Высшая школа экономики»)

Вовна О.С. (НИУ «Высшая школа экономики»)

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. (Саратовский государственный университет)

Базаров Т.Ю. (Московский государственный университет)

Бентон С. (Университет Вестминстера, Лондон, Великобритания)

Булгаков А.В. (Московский государственный гуманитарный университет)

Гайдар К.М. (Воронежский государственный университет)

Дик ван Р. (Университет Гёте, Франкфурт-на-Майне, Германия)

Емельянов Е.Н. (Консалтинг-Центр «ШАГ»)

Карпов А.В. (Ярославский государственный университет)

Леонова А.Б. (Московский государственный университет)

Липатов С.А. (Московский государственный университет)

Маничев С.А. (Санкт-Петербургский государственный университет)

Моргунов Е.Б. (Московская Высшая школа социальных и экономических наук)

Мякушкин Д.Е. (Южно-Уральский государственный университет)

Осин Е.Н. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Поддьяков А.Н. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Сарычев С.В. (Курский государственный университет)

Серкин В.П. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Стоунер Дж. (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

Такушьян Г. (Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)

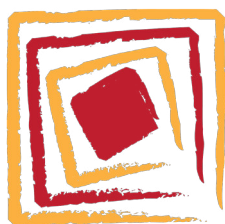
Чернышев А.С. (Курский государственный университет)

Шауфели В. (Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)

Штроо В.А. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Корректор: Вовна О.С.

2017. Vol. 7. No. 3.



Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics



Published 4 times per year



Editor-in-chief

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Managing Editors

Alex Klimov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Olga Vovna (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Editorial Board

Lyudmila N. Aksenovskaya (*Chernyshevsky Saratov State University, Russia*)

Takhir Yu. Bazarov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Stephen Benton (*Westminster University, UK*)

Alexander V. Bulgakov (*Moscow State Humanitarian University, Russia*)

Alexey S. Chernyshev (*Kursk State University, Russia*)

Rolf van Dick (*Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany*)

Karina M. Gaydar (*Voronezh State University, Russia*)

Eugeny N. Emelyanov (*«Consultig Center «SHAG», Russia*)

Anatoly V. Karpov (*Yaroslavl Demidov State University, Russia*)

Anna B. Leonova (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Lipatov (*Lomonosov Moscow State University, Russia*)

Sergey A. Manichev (*Saint Petersburg State University, Russia*)

Eugeny B. Morgunov (*Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia*)

Dmitry Myakushkin (*South Ural State University, Russia*)

Evgeny N. Osin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Alexander N. Poddiakov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Sergey V. Sarychev (*Kursk State University, Russia*)

Wilmar Schaufeli (*Utrecht University, Netherlands*)

Vladimir P. Serkin (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

James Stoner (*Fordham University, USA*)

Wladimir A. Stroh (*National Research University «Higher School of Economics, Russia»*)

Harold Takooshian (*Fordham University, USA*)

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

- 6–7 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

- 8–36 Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях
Багратиони К. А.
- 37–50 Особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности
Иванова Н. Л., Мошинская Д. И.

Организационно-психологическая практика

- 51–66 Организационная диагностика в процессе клиент-центрированного управленческого консультирования
Иванов М. А.

Обзоры

Первые шаги

- 67–84 Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников
Несмеянова Р. К., Липатов С. А.
- 85–119 Сравнительный анализ результатов ордерной диагностики организационной культуры российского и американского университетов (на примере подразделений международного сотрудничества)
Нестерова К. С.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

Конференции

- 120–123 Двадцатая Международная конференция по индустриальной и организационной психологии (ICIOP 2018)
- 124–127 Тридцать третья Ежегодная конференция Сообщества индустриальных и организационных психологов (SIOP)
- 128–131 Инструменты организационного психолога. Ежегодная конференция сообщества организационных психологов Латвии (LOPB)

Литературный гид

- 132–137 20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций на тему бренда работодателя (HR-бренд)

Content

Editorial

6–7 We are glad to introduce our readers to new issue

Research in organizational psychology

8–36 Socio-psychological conditionality of the collective mindfulness in organizations
K. Bagrationi

37–50 Employer brand perception by workers with different social identity
N. Ivanova, D. Moshinskaya

Organizational psychology in practice

51–66 Organizational diagnosis: How it works in the clientcentered management counseling
M. Ivanov

Reviews

First steps

67–84 The relationship between perceived corporate culture, it's attractiveness and employees' organizational identification
R. Nesmeianova, S. Lipatov

85–119 Comparative research of organizational culture in Russian and American universities: Order diagnostics of international cooperation departments
K. Nesterova

Organizational psychology as the persons, dialogues and discussions

Conferences

120–123 ICIOP 2018: 20th International Conference on Industrial and Organizational Psychology

124–127 The 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)

128-131 Tools of organizational psychologists. Annual conference of the community of organizational psychologists of Latvia (LOPB)

Literary guide

132–137 20 most cited and 20 most recent articles on the employer and the workplace branding



От редакции

Представляем новый номер нашего журнала. Журнал продолжает знакомить читателей с последними событиями в области организационной психологии.

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** представлены два исследовательских отчёта. В статье *К. А. Багратиони «Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях»* излагаются итоги теоретического и эмпирического изучения организационной и социально-психологической детерминации групповой осознанности. Выяснилось, что процессы групповой осознанности обусловлены степенью выраженности коллективизма в организационной культуре изученных предприятий. При этом высокий уровень групповой осознанности сочетается с низким уровнем рефлексивности, что может свидетельствовать о неготовности сотрудников включаться в рефлексивные практики, несмотря на наличие необходимых организационных условий. *Н. Л. Иванова и Д. И. Мошинская* анализируют основные параметры восприятия сотрудниками своей компании-работодателя в статье *«Особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности»*. К основным параметрам восприятия отнесены такие, как: «общие характеристики компании», «социальное доверие», «условия и бенефиты», «возможности профессионального развития».

Рубрику **«Организационно-психологическая практика»** представляет статья *М. А. Иванова «Организационная диагностика в процессе клиент-центрированного управленческого консультирования»*. С точки зрения технологии консультирования, предлагаемый подход к диагностике организации отличается от общепризнанных тем, что в нём уделяется большое внимание реконструкции истории организации и особенно индивидуальным различиям в видении организации у её менеджеров и собственников, а также их индивидуальным историям. Методологическое же отличие подхода связано не столько с используемыми методами, сколько с диалогической позицией консультанта в каждом интервью. Эта позиция определяет минимальную формализацию диагностики, свободное обсуждение с каждым менеджером заданного набора тем.

В рубрике **«Первые шаги»** вы найдёте статью *Р. К. Несмеяновой и С. А. Липатова «Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников»*, а также статью *К. С. Нестеровой «Сравнительный анализ результатов ордерной диагностики организационной культуры российского и американского университетов (на примере подразделений международного сотрудничества)»*. Если первое исследование выполнено в духе традиционного количественного анализа с применением методов моделирования, то второе исследование носит преимущественно качественный характер.

В рубрике **«Конференции»** размещена информация о предстоящих событиях 2018 года: Двадцатая Международная конференция по индустриальной и организационной психологии (ICIOR 2018), Тридцать третья Ежегодная конференция Сообщества индустриальных и организационных психологов (SIOP) и Ежегодная конференция сообщества организационных психологов Латвии (LORP) на тему «Инструменты организационного психолога».

Традиционную редакционную заметку *«20 самых цитируемых и 20 самых свежих статей на тему бренда работодателя (HR-бренд)»* вы найдёте в рубрике **«Литературный гид»**.

Editorial

We are glad to introduce our readers to new issue of ***Organizational Psychology Journal***. We are pleased to continue to acquaint readers with the latest developments in organizational psychology.

In the **“Research in organizational psychology”** section we offer two articles. In the article by *Konstantin Bagrationi “Socio-psychological conditionality of the collective mindfulness in organizations”*, the results of theoretical and empirical study of the organizational and socio-psychological determination of collective mindfulness are outlined. It turned out that the collective mindfulness is linked with the degree of collectivism in the organizational culture. At the same time, a high level of collective mindfulness is combined with a low level of reflexivity, which may indicate the unwillingness of employees to be engaged in the reflexive activities, despite the existence of the necessary organizational circumstances. In the article *“Employer brand perception by workers with different social identity”* by *Natalia L. Ivanova and Darya Moshinskaya* the employer brand perception by workers with different social identity has been explored. The main parameters of perception are «general characteristics of the company», «social trust», «conditions and benefits», «opportunities for professional development.»

In the **“Organizational-psychological practice”** the article *“Organizational diagnosis: How it works in the client centered management counseling”* by *Mikhail Ivanov* is presented. The proposed approach to the organization diagnosing differs from the generally accepted ones, that it pay great attention to the reconstruction of the organization’s history and, in particular, to individual differences in the vision of the organization among its managers and owners, and also to their individual histories. Methodological distinction of the approach is connected not so much with the methods used, as with the dialogic position of the consultant in each interview. This position defines the minimal formalization of diagnostics, free discussion with each manager of a given set of topics.

In the **“First steps”** section you could find the work *“The relationship between perceived corporate culture, it’s attractiveness and employees’ organizational identification”* by *Roksana Nesmeianova and Sergey Lipatov* and *“Comparative research of organizational culture in Russian and American universities: Order diagnostics of international cooperation departments”* by *Ksenia Nesterova*.

In the **“Conferences”** section there is information about upcoming events of 2018: *ICIOP 2018: 20th International Conference on Industrial and Organizational Psychology*; *The 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)*; *Tools of organizational psychologists*; *Annual conference of the community of organizational psychologists of Latvia (LOPB)*.

In the **“Literary Guide”** section there is our traditional editorial note about *the 20 most cited and 20 most recent scientific articles about the employer and the workplace branding*.

Please Enjoy Reading!



Социально-психологическая обусловленность групповой осознанности в организациях

БАГРАТИОНИ Константин Амиранович

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* В статье излагаются итоги теоретического и эмпирического изучения организационной и социально-психологической обусловленности групповой осознанности. Этому феномену традиционно отводится роль точки отсчёта при изучении управленческих практик, позволяющих командам и организациям работать фактически в «безошибочном» режиме в условиях неопределённости. *Метод.* Предлагаются инструменты для изучения уровня групповой осознанности и её личностных, социально-психологических (межличностные, групповые, межгрупповые) и организационных детерминант в командах и компаниях. Центральное понятие исследования «групповая осознанность» было операционализировано посредством перевода исходного теоретического концепта, то есть пяти основных её аспектов («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений», «внимательность к бизнес-процессам», «устойчивость», «децентрализация процессов принятия решений») в показатели пяти шкал авторской методики исследования «Групповая осознанность в организации». Для этого опросник «Organizational Mindfulness, OM» (Ray et al., 2011), изначально предназначенный для изучения групповой осознанности в бизнес-школах, был переведён на русский язык, сокращён и модифицирован для русскоязычной выборки управленцев. Всего в исследовании приняли участие 402 менеджера из сферы консалтинга, информационных технологий, добычи и переработки углеводородов (201 мужчина и 201 женщина) в возрасте от 23 до 45 лет. Полученные данные были подвергнуты регрессионному анализу. Проанализированы пять регрессионных моделей. *Результаты.* Процессы групповой осознанности обусловлены степенью выраженности коллективизма в организационной культуре изученных предприятий (значения коэффициента детерминации варьируются от .17 до .327). Такие социально-психологические факторы, как поддержка со стороны руководства и коллег, доверие к коллегам и руководителю обуславливают по три показателя групповой осознанности каждый. Высокий уровень групповой осознанности сочетается с низким уровнем рефлексивности, что может свидетельствовать о неготовности сотрудников включаться в рефлексивные практики, несмотря на наличие необходимых организационных условий. *Ценность результатов.* Статья приглашает исследователей для дальнейшего изучения групповой осознанности в организациях. Однако для того чтобы превратить концептуальный подход в действительно ценный инструмент, потребуются дальнейшее существенное совершенствование методологии. Это открывает поле для исследователей в области психологии, социологии и других общественных наук.

Ключевые слова: групповая осознанность; групповая рефлексивность; надёжные организации; социальная психология.

Введение

Д. Канеман (D. Kahneman), лауреат Нобелевской премии 2002 года в области экономики за применение психологической методологии в экономической науке при исследовании формирования суждений и принятия решений в условиях неопределённости, описывает две системы мышления и принятия решений. Согласно Д. Канеману, существуют «Система 1» (интуитивная, непроизвольная, автоматическая, с характерной высокой скоростью «поставки» продукта мыслительной операции) и «Система 2» (вычислительная, произвольная, подконтрольная, решения в рамках которой принимаются значительно медленней и требуют сосредоточения внимания и усилий). Например, когда человек осваивает какой-либо навык, скажем, вождение автомобиля, задействуется «Система 2», а когда человек обучился процессу вождения автомобиля (поворот руля, нажатие на педали и пр.), то спустя некоторое время, эти навыки становятся автоматическими, уходя под контроль «Системы 1». Приведённый пример демонстрирует, что человеку, обучившемуся какому-либо навыку, в дальнейшем не потребуется прилагать значительных усилий для его воспроизведения, что может позволить выполнять ряд параллельных действий, которые не будут конкурировать за ресурсы (например, управлять автомобилем и одновременно вести беседу с пассажиром).

Когда человек осваивает какой-то сложный комплекс навыков, например, впервые работает с коллегами над новой для него задачей в рамках установленных в конкретном коллективе конкретной организации норм и правил, задействуется «Система 2», а когда человек уже обучился и влился в коллектив, то через некоторое время эти навыки автоматизируются, то есть уходят под контроль «Системы 1» (Kahneman, 2011). Следствие этого — контрпродуктивный дефицит концентрации внимания на выполняемых заданиях и ошибки по рассеянности (*absentminded mistakes*) во время выполнения заданий (Smallwood et al., 2004; Smallwood, Schooler, 2006) чаще всего связывают с когнитивными процессами. Например, так называемые мысли на сторонние темы (*task-unrelated thoughts, TUTs*) во время выполнения заданий, возникающие по причине задействования «Системы 1». Противоположный по своей сути феномен фокусировки внимания на внешних и внутренних процессах в момент их протекания получил название «полная осознанность» (*mindfulness*) и был введён в научный обиход Дж. Кабат-Цинном (Kabat-Zinn, 1994). Американские исследователи выделили два возможных направления исследований в области осознанности: первое, традиционное, объединяет исследователей, изучающих её на индивидуальном уровне, второе направление сосредоточено на групповом уровне (Sutcliffe, Vogus, Dane, 2016). В зарубежных исследованиях групповую осознанность рассматривают как феномен, посредством которого можно объяснить, каким образом сотрудники высоконадёжных организаций (*high-reliability organizations, HROs*) — компаний, цена управленческой ошибки в которых особенно высока, — могут работать практически в «безошибочном» режиме в условиях неопределённости. Такие организации осуществляют свою деятельность в сферах, связанных с повышенной степенью риска. К ним относятся энергетические корпорации, крупные авиастроители, медицинские центры и так далее. В научной литературе выделяют пять ключевых характеристик высоконадёжных организаций — сильная организационная культура, ясность целей, наличие резервов и излишков, способность к порождению парадоксов и групповая осознанность (Boin, Schulman, 2008; La Porte, 1996; Weick et al., 1999; Weick, Sutcliffe, 2006). Зарубежные исследования показали, что организация и администрирование труда с учётом процессов групповой осознанности приводит к снижению текучести кадров (Vogus et al., 2014), групповая осознанность сотрудников в организации положительно взаимосвязана с

удовлетворённостью заказчиков и клиентов (Ndubisi, 2012), с интенсивностью инноваций (Vogus, Welbourne 2003), с эффективным распределением ресурсов (Wilson et al., 2011), а также с высоким качеством процессов и продуктов, безопасностью и надёжностью организации (см., например: Vogus, Sutcliffe 2007a, 2007b). Европейскими исследователями было доказано, что осознанность положительно взаимосвязана с включенностью в работу (Leroy et al., 2013), а американскими — подтверждена её связь с продуктивностью сотрудников (Dane, Brummel, 2014). Более того, благодаря применению на практике концепции групповой осознанности организации имеют возможность сохранять власть на рынке и вести централизованное управление с точки зрения теории организации (Weick et al., 1999).

Зарубежные исследования групповой осознанности

По нашему мнению, все работы, посвящённые изучению групповой осознанности, могут быть условно сгруппированы в пять основных направлений. Фокус внимания исследователей в рамках **первого направления** сосредоточен на роли групповой осознанности в формировании высокой организационной надёжности: внимание к деталям и сосредоточение на ошибках (LaPorte, Consolini, 1991), отказ от стереотипов и чрезмерного упрощения подходов к решению организационных задач и проблем (Schulman, 1993), учёт экспертного мнения, вне зависимости от занимаемой экспертом должности, а не мнения вышестоящего руководства (Roberts et al., 1994), усердие в достижении целей (Van Dyck et al., 2005) и отказ от халатного отношения к рутине (Hoу et al., 2006). Пожалуй, самой ранней и до сих пор очень влиятельной работой по групповой осознанности в целом и в рамках данного направления в частности, является «Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness», опубликованная К. Вейком с соавторами (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 1999). Эта работа, отталкиваясь от статьи Э. Лангер, посвящённой изучению осознанности на индивидуальном уровне (Langer, 1989), легла в основу канонической концептуализации феномена: *групповая осознанность* понимается здесь как *феномен, позволяющий группе различать подробности и существенные признаки возникающих проблем и быстро реагировать в ответ, учитывая эти признаки*. Позднее подобная трактовка понятия проявилась в целом ряде исследований (Vogus, Welbourne, 2003; Weick, Sutcliffe, 2003; Weick, 2005; Barrett et al., 2006; Vogus, Sutcliffe, 2007a, 2007b; Vogus et al., 2014; Vogus, Sutcliffe, 2012).

К этому же направлению можно отнести и исследования Дж. Рея с соавторами (Ray, Baker, Plowman, 2011), которые сначала рассматривали групповую осознанность как конструкт, необходимый для описания того, как взаимодействуют сотрудники внутри высоконадёжных организаций во избежание непоправимых ошибок (Weick, Sutcliffe, 2007), а позднее охарактеризовали данный феномен как отказ сотрудников от режима «автопилота» на рабочем месте. Через процессы, обостряющие «организационную чуткость» к изменениям, и сопровождающей их информации, определяет групповую осознанность еще один автор — М. Валоринта, уделяющий особое внимание проблеме взаимовлияния использования информационных технологий и осознанности персонала организации (Valorinta, 2009).

Исследователи в рамках **второго направления** делают основной акцент на общении и взаимодействии сотрудников как необходимом условии для возникновения групповой осознанности в организации. Так, переосмысление сотрудниками своих взглядов на актуальные организационные проблемы и способы их преодоления происходит, согласно Дж. Ноксу с соавторами, именно благодаря общению. Взаимодействуя друг с другом, члены группы оценивают свои подходы с позиции своей роли в этом процессе (Кнох et al., 1999). Нельзя не отметить, что понимание групповой осознанности в рамках второго направления зару-

бежных исследований очень близко воззрениями отечественных исследователей групповой рефлексивности (Карпов, 2004; Лефевр, 2003; Щедровицкий, 2005; Семенов, 1990; Семенов, Степанов, 1989; Степанов, 2006; Аникина, 2009; Аникина, 2010). Консолидирование опыта сотрудников возможно при обсуждении ими неудач, проблем и операционной деятельности на базе междисциплинарного подхода, формирующего взгляд на процессы компании и роль каждого сотрудника в них «как-бы-со-стороны» (Hargadon, Betchky, 2006). Свободное (как неформальное, так и формализованное) общение в рамках организации в целом и её проектов в частности, так же, как и достаточный обмен знаниями, выделяются в качестве необходимого условия для извлечения уроков из неудач и готовности действовать, опираясь на полученный (даже негативный) опыт (Barry, Meisiek, 2010).

Работа Н. Ндубиси, хотя и может быть отнесена к этому же направлению благодаря акценту на необходимость обсуждения организационных неудач в группе, тем не менее, акцентирует ряд характеристик групповой осознанности, которые позволяют отнести её и к третьему направлению: каждый сотрудник подмечает важные детали в своей трудовой деятельности, отслеживает ошибки, в том числе и собственные, и готов пересматривать свой подход к исполнению своих обязанностей или свой стиль руководства (Ndubisi, 2012). Кроме того, согласно Н. Ндубиси, групповая осознанность характеризуется ориентацией сотрудников на настоящее время, на происходящее «здесь и сейчас», что также характерно для третьего направления (например, Hales et al., 2012). Итак, согласно **третьему направлению** исследований групповая осознанность понимается как совокупность сотрудников, достигших индивидуального осознания, исправно отслеживающих даже мельчайшие изменения во внешней и внутренней среде, благодаря пониманию своей роли в бизнес-процессах организации.

Четвертое направление представлено исследованиями, отводящими ключевую роль в формировании групповой осознанности всему тому, что имеет отношение к будущему времени (форсайт, прогнозирование, построение дорожных карт и так далее) (Wilson et al., 2011; Carlo et al., 2012). Логично, что в этих работах можно встретить отсылки и к методам управления рисками, и к рассмотрению подходов к смягчению последствий беспрецедентных ситуаций и непредвиденных (даже для экспертной панели) рисков, так называемых «чёрных лебедей» (Taleb, 2007). Ведь феномен будущего всегда раскрывается через понятия «неопределённость», «возможность» и «риски».

Исследования в рамках **пятого направления**, наиболее интересного с точки зрения возможности разграничения групповой рефлексивности и групповой осознанности, фокусируют свое внимание на их противостоянии социально-психологическим эффектам, таким как, например, давление большинства (Mu, Butler, 2009; Ausserhofer et al., 2013).

Таким образом, групповая осознанность представляет собой отказ группы от «автопилота». Основными процессами групповой осознанности в организации являются: (1) активный поиск ошибок, настороженность и внимание к деталям; (2) отказ от упрощённых моделей и стремление к прояснению белых пятен; (3) создание и поддержание комплексного понимания текущих операций и бизнес-процессов; (4) способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться, чтобы восстанавливаться от беспрецедентных ситуаций; (5) принятие решения теми, кто наиболее опытен в данном вопросе, вне зависимости от их формальной должности.

Однако не во всех диагностических методиках используются все пять процессов (факторов). Существуют одномерные и многомерные инструменты исследования групповой осознанности. К одномерным может быть отнесена методика *Safety Organizing Scale, SOS* (Vogus, Sutcliffe 2007b), состоящая из девяти утверждений и разработанная для больничных отделений. Подобные инструменты были разработаны на французском, немецком и итальян-

ском языке (Ausserhofer et al., 2013). Существует методика из восьми утверждений, частично опирающаяся на подход К. Вейка и К. Сатклифф (Valentine et al., 2010). Двухфакторные методики представлены инструментом для изучения самооффективности и оперативности реагирования на риски в высоконадёжных организаций (Barrett et al., 2006). К многомерным инструментам, концептуально опирающимся на работу К. Вейка и К. Сатклифф, относится методика Дж. Рея с соавторами, состоящая из 42 утверждений, сгруппированных в пять шкал. К этой же группе может быть отнесена и методика С. Дербехер с соавторами, включающая в себя 23 утверждения (Dernbecher, Risius, Beck, 2014). У этих инструментов есть аналог из 38 утверждений, разработанный для выборок из студенческих организаций (Mu, Butler, 2009). Подобная методика, состоящая из 10 утверждений, была разработана и для средних школ (Ной et al., 2006).

Индивидуальная осознанность не является основным предметом внимания нашей работы, но всё же выступает в качестве одного из факторов, детерминирующих описываемый в статье феномен. Поэтому мы считаем необходимым перечислить её основные признаки, которые, в том числе, легли в основу понимания отказа сотрудников от эмоциональной реакции как обязательного условия возникновения групповой осознанности. К ним относятся: (1) внимание к деталям; (2) способность ясно понимать свои мысли; (3) внимательное отношение к сиюминутной деятельности; (4) отказ от оценочных суждений; (5) отказ от аффективного реагирования.

На данный момент существует обширный пласт зарубежных работ, посвящённых осознанности на индивидуальном уровне (Ruedy, Schweitzer, 2010; Niemiec et al., 2010; Dane, 2011; Carlson, 2013; Hulsheger et al., 2013; Leroy et al., 2013; Zhang et al., 2013; Creswell, Lindsay, 2014; Hulsheger et al., 2014; Langer, 2014; Reb et al., 2014; Zhang, Wu, 2014; Eisenbeiss, van Knippenberg, 2015 и др.). Однако К. Сатклифф до сих пор признает актуальным её дальнейшее изучение во взаимосвязи с групповой осознанностью (Sutcliffe et al., 2016). Отсюда рождается наш первый исследовательский вопрос о соотношении индивидуальной и групповой осознанности.

Групповая осознанность как научная проблема отечественной социальной психологии

Как отмечалось ранее, в отечественной науке проблема осознанности в целом затрагивалась в рамках изучения индивидуальной (Семенов, 1990; Огурцов, 2001; Карпов, 2004; Дударева, Семенов, 2008; Аникина, 2009; Аникина, 2010) и групповой рефлексивности (Филатова, 2003; Степанов, 2006; Журавлев, Нестик, 2011). Групповая рефлексивность является одним из важнейших признаков коллективного субъекта наряду со взаимосвязанностью членов группы и совместной активностью (Журавлев, 2000; Журавлев, 2009; Журавлев, Нестик, 2010). Сам термин «групповая рефлексивность» был введён для обозначения «ориентации группы на анализ своей деятельности, а также на изменение этой деятельности по итогам проведённого анализа» (Журавлев, Нестик, 2011). Гипотетически групповая осознанность относительно свободна от социально-психологических эффектов, возникающих при общении и взаимодействии, таких как, например, проявление конформизма при давлении большинства, в отличие от групповой рефлексивности (Нестик, 2009). Это следует из пяти основных признаков групповой осознанности, заложенных исследователями в качестве основы её терминологического определения: (1) активный поиск ошибок, настойчивость и внимание к деталям; (2) отказ от упрощённых моделей и стремление прояснения белых пятен; (3) создание и поддержание комплексного понимания текущих операций

и процессов; (4) способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться; (5) принятие решения теми, кто наиболее опытен в рассматриваемом вопросе, вне зависимости от их формальной должности (Weick, Sutcliffe, 2006; Weick, Sutcliffe, 2007; Weick et al., 1999). Однако такая гипотеза требует верификации, что рождает ещё один исследовательский вопрос.

Современные работы по групповой осознанности в рамках организаций (например: Vogus, Sutcliffe, 2012) противоречат исследованиям, характеризующим её как феномен, обусловленный исключительно организационными условиями и процессами управления (Ray et al., 2011). С другой стороны, в отличие от индивидуальной осознанности, групповую осознанность нельзя рассматривать в отрыве от общения и взаимодействия (Weick & Roberts 1993; Cooren 2004). Одной из функций общения в рамках совместного решения задач является обмен результатами познавательной деятельности и формирование на этой основе общности группы (Ломов, 1963). Находясь в составе группы, индивид невольно испытывает на себе её влияние, поскольку деятельность, познание и общение развиваются в неразрывном единстве (Леонтьев, 1974; Ломов, 1975). Кроме того, Б. Ф. Ломов подчеркивал, что «включаясь в общение с другими индивидами и выполняя совместно с ними определённую деятельность, индивид приобретает некоторые новые свойства» (Ломов, 1975, с. 132).

Поскольку когнитивные процессы подвержены влиянию социально-психологических характеристик (Ломов, 1975; Шихирев, 1979; Трусов, 1980), то исходя из методологических положений зарубежных (Weick, Roberts 1993; Cooren 2004; Ray et al., 2011; Carlo et al., 2012; Vogus, Sutcliffe 2012) и отечественных (Ломов, 1975; Филатова, 2003; Степанов, 2006; Журавлев, Нестик, 2011) исследователей, целесообразным становится системный подход к исследованию проблемы групповой осознанности. Наряду с такой когнитивной характеристикой субъектов, как индивидуальная осознанность, необходимо рассматривать и социально-психологические характеристики группы, в которую они включены. Более того, в современных работах именно системному пониманию групповой осознанности отводится роль точки отсчета при изучении характера влияния социально-психологических факторов на такие важные процессы и аспекты менеджмента, как, например, управление рисками (Carlo et al., 2012; Valorinta, 2009; Barrett et al., 2006; Nembhard, Edmondson, 2006). В рамках такого подхода групповая осознанность на организационном уровне понимается как совокупность сложно соединённых и взаимозависимых компонентов. К таким компонентам можно отнести как нисходящие от высшего руководства к остальным сотрудникам организационные практики, так и восходящие от самих сотрудников процессы социального действия и взаимодействия (Sutcliffe et al., 2016).

Несмотря на существенный вклад зарубежных исследований в изучение других ключевых характеристик высоконадёжных организаций, социально-психологическая структура групповой осознанности как формы группового отношения к деятельности до сих пор остается нераскрытой (Sutcliffe et al., 2016). Научная проблема настоящего исследования заключается в раскрытии структуры социально-психологической детерминация групповой осознанности.

Авторский концептуальный подход к определению понятия «групповая осознанность»

В рамках настоящего исследования, групповая осознанность будет пониматься прежде всего как особая форма группового отношения к рискам, связанная с особенностями восприятия, переживания, осмысления рисков и управления ими, характерных для представителей социальной группы. Эти люди ориентированы на непрерывную проверку своих предположе-

ний о текущих условиях совместной деятельности, уточнение поступающей информации об изменениях, а также желающие и готовые формировать новые ожидания, позволяющие им осмыслить радикально новый опыт. Такое определение вытекает из проведённого нами анализа релевантной литературы.

С одной стороны, ряд авторов использует категорию «отношения» при определении понятия «групповая осознанность». Например: «внимательное отношение к потенциально значимым факторам в условиях беспрецедентных организационных ситуаций и противостояние эффекту присоединения к мнению большинства» (Mu, Butler, 2009, p. 29), «подход сотрудников к решению возникающих проблем, при котором они не поддаются воздействию нестабильной или даже опасной среды, отслеживают даже мелкие неудачи и ошибки, отказываются от упрощённого понимания проблем, сохраняют силы для решения задач, проявляют уважение к опыту, а не к должности и внимательно относятся к деятельности» (Ausserhofer et al., 2013, p. 157).

С другой стороны, исследуемый феномен традиционно ассоциируется с процессом управления рисками. Например: «идентификация, предупреждение и смягчение последствий непредвиденных для экспертов рисков, так называемых «чёрных лебедей», посредством рассмотрения различных альтернатив и учёту предыдущего опыта при совместном анализе рисков» (Carlo et al., 2012, p. 1081), «совокупность процессов, которые обеспечивают чувствительность персонала организации к внутренним и внешним условиям, открытость и интерес к новой информации и групповую способность быстро и эффективно справляться с непредвиденными обстоятельствами» (Valorinta, 2009, p. 964). Социально-психологический смысл феномена выражается также в «дистанцировании» от переживаемой личностно значимой ситуации за счёт принятие во внимание точки зрения другого человека или других людей и, как результат, критического восприятия собственного переживания ситуации (Матис, Полуянов, 1990; Огурцов, 2001).

Определяя групповую осознанность через категорию «психологическое отношение», целесообразно обратиться к концепции В. П. Познякова, в рамках которой психологические отношения индивидуальных и групповых субъектов совместной жизнедеятельности необходимо рассматривать через когнитивный, эмоциональный, ценностный и поведенческий компоненты (Позняков, 2002). Взяв за основу эту структуру, проведём сравнительный анализ содержания понятий «индивидуальная осознанность» и «групповая осознанность». Результаты сравнения приведены в таблице 1.

В рамках когнитивного компонента можно выделить два основных расхождения в определениях — субъект осознанности и его временная ориентация, а именно: если понятие «индивидуальная осознанность» традиционно определяется через ориентацию на настоящее, то понятие «групповая осознанность» предполагают скорее сбалансированную временную перспективу. Эмоционально-оценочный компонент осознанности различается в двух аспектах. Во-первых, если индивидуальная осознанность предполагает безоценочную позицию, то групповая — оценочную. Другая специфичная черта индивидуальной осознанности — отсутствие аффективного реагирования — на данный момент лишь поставлена как потенциальный исследовательский вопрос в рамках изучения групповой осознанности. Ценностный компонент индивидуальной осознанности в качестве своего содержательного наполнения предполагает следования правилам. Осознанность на групповом уровне имеет значительно более специфичную трактовку: «обсуждение неудач и деталей, нежелание упрощенно понимать суть проблем, уважение к опыту, а не к чину, внимательное отношение к рутине и упорство» (Noy et al., 2006, p. 241).

Таблица 1. Сравнение содержания компонентов индивидуальной и групповой осознанности

Компонент	Индивидуальная осознанность	Групповая осознанность
Когнитивный	Состояние осведомлённости, обусловленное ориентацией на проживание настоящего момента времени (Kabat-Zinn, 1994). Состояние сознания индивида, в котором внимание сосредоточено на явлениях текущего момента, происходящих как извне, так и изнутри (Dane, 2011).	Прогнозирование, форсайт, групповые ожидания, основанные на коллективном опыте сотрудников, придающие смысл беспрецедентным ситуациям и их контексту (Wilson et al., 2011). Характеристика группы, позволяющая ей различать подробности и существенные признаки возникающих проблем и быстро реагировать в ответ, учитывая эти признаки (Weick et al., 1999).
Эмоционально-оценочный	Безоценочное сосредоточение внимания на происходящем в настоящий момент (Bishop et al. 2004). Мониторинг своего нынешнего опыта без аффективного реагирования (Creswell, Lindsay, 2014).	Сотрудники активно оценивают и подвергают сомнению все свои предположения, благодаря междисциплинарному подходу формируют взгляд на ситуацию «со стороны» и внимательно относятся даже к уже встречавшимся проблемам (Knox et al., 1999). В работе «Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review» отмечается перспективность изучения «аффективных основ групповой осознанности» (Sutcliffe et al., 2016).
Ценностный	Активное состояние сознания индивида, позволяющее различать важные детали за счёт ориентации на происходящем в настоящий момент, чувствительности к контексту и стремлению следовать (но не слепому следованию) правилам (Langer, 2014).	Обсуждение неудач и деталей, нежелание упрощенно понимать суть проблем, уважение к опыту, а не к чину, внимательное отношение к рутине и упорство (Hoy et al., 2006).
Поведенческий	Метакогнитивная способность индивида к произвольному восприятию (Eisenbeiss, van Knippenberg, 2015). В определении сделан акцент на противоположность «автоматическому» восприятию.	Акцентированность группы сотрудников на настоящем, внимание к деталям, готовность рассмотреть альтернативные перспективы в процессе обсуждения, а также интерес к исследованию и пониманию собственных неудач (Ndubisi, 2012).

Методика и процедура исследования

Концептуально значимые исследовательские вопросы, ответам на которые посвящена данная статья, могут быть сформулированы следующим образом.

- Влияет ли индивидуальная осознанность членов группы на групповую осознанность?
- Связана ли групповая рефлексивность с групповой осознанностью?
- Свободна ли групповая осознанность от социально-психологических эффектов, возникающих при общении и взаимодействии?
- Детерминирована ли групповая осознанность социально-психологическими или организационными факторами?

Выборку исследования составили 402 менеджера (201 мужчина и 201 женщина) в возрасте от 23 до 45 лет. Из них 144 менеджеров представляют сферу консалтинга (39 мужчин и 105 женщин), 88 человек — сферу информационных технологий (65 мужчин и 23 женщины) и 170 человек — нефтегазовую отрасль (97 мужчин и 73 женщины).

Опираясь на работы А. Л. Журавлёва и Т. А. Нестика, обобщивших социально-психологические факторы формирования групповой рефлексивности (Журавлев, Нестик, 2011), мы выделяем пять групп социально-психологических факторов, предположительно детерминирующих признаки групповой осознанности. К ним относятся: блок личностных факторов,

блок групповых факторов, блок межличностных факторов, блок межгрупповых факторов и блок организационных факторов. К каждому блоку были подобраны соответствующие исследовательские инструменты. Все они адаптированы для выборки русскоязычных менеджеров, проверены на надёжность. При необходимости некоторые из них модифицированы в соответствии с исследовательскими вопросами или разработаны новые.

Блок личностных факторов. Опросник «Индивидуальная осознанность», состоящий из пяти шкал («внимание», «описание», «осведомлённость», «безоценочность» и «отказ от аффективного реагирования»), был разработан на основе методики *Five Facets Mindfulness Questionnaire, FFMQ* (Baer et al., 2006), адаптированной для выборки менеджеров. Ещё четыре шкалы, вошедшие в опросник («когнитивная вовлечённость», «эмоциональная вовлечённость», «психологическая безопасность», «соответствие организационного дизайна и Я-концепции сотрудника»), созданы на основе шкал «Engagement», «Psychological safety» и «Work role fit» (May et al., 2004).

Блок межличностных факторов. Шкалы «доверие к компании», «доверие к коллегам» и «доверие к руководителю» созданы на основе шкал «Trust in organization», «Trust in coworkers» и «Trust in Immediate Manager» из методики «*Workplace Trust Survey*» (Ferres, Travaglione, 2003).

Блок групповых факторов. Шкала «Эффективное управление групповыми эмоциями», разработанная на основе шкалы «GCE-Emotions» методики «*Group Collective Efficacy*» (Petitta et al., 2015). Шкала «Организационный коллективизм», разработанная на основе шкалы «Organizational collectivism» методики «*Organizational Culture Scale*» (Robert, Wasti, 2002). Методика «Групповая рефлексивность» Т. А. Нестика, состоящая из семи шкал («совместное обсуждение проблем», «ориентация на анализ опыта», «оценка соответствия действий долгосрочным целям», «метакогнитивная осведомлённость», «инновационность», «рефлексия внутригрупповых отношений» и «совместный анализ будущих рисков и возможностей» (Нестик, 2015). Шкала «Ориентация на обмен знаниями» (Нестик, 2015). Шкалы «поддержка со стороны руководства и коллег», «справедливое лидерство» и «организационная справедливость», составленные из адаптированного для русскоязычной выборки менеджеров перевода утверждений шкал «Support from superior», «Support from coworkers», «Fair Leadership» и «Inequality» из методики «*General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work, QPSNordic*» (Wännström et al., 2009).

Блок межгрупповых факторов. Шкала «Социальная поддержка», представляющая из себя адаптацию для русскоязычных респондентов шкалы «Support from friends and relatives» из методики *QPSNordic* (Wännström et al., 2009). «Шкала давления большинства» и «шкала давления авторитета» авторской методики «Свобода от давления большинства и давления авторитета». Стимульный материал методики представляет из себя совокупность из восьми кейсов, ситуаций, в которых допускаются серьёзные (четыре кейса) и незначительные (четыре кейса) управленческие ошибки. После каждого кейса испытуемому предлагается оценить по 10-бальной шкале, насколько серьёзной была допущенная ошибка. После того как респондент определился с выбором, к его сведению представляется информация либо о том, как якобы большинство испытуемых, прошедших тестирование до него, оценило серьёзность допущенной ошибки (четыре кейса), либо о том, как якобы тот или иной авторитетный источник/орган/группа экспертов оценивает её серьёзность (четыре кейса). Причём в обоих случаях большинство или авторитетный источник оценивают её как серьёзную (семь-девять баллов) для кейсов с незначительными ошибками (четыре кейса) и как незначительную (два-четыре балла) для кейсов с серьёзными ошибками (четыре кейса). Подсчёт набранных баллов по обеим шкалам осуществляется посредством вычисления разницы по

модулю между числовым выражением самостоятельного решения респондента и числовым выражением решения респондента после того, как он был проинформирован об ответах других «испытуемых».

Блок организационных факторов. Шкалы «частота мероприятий по управлению рисками», «своевременность мероприятий по управлению рисками», «удовлетворённость качеством процессов управления рисками» и «инициативность участников процессов управления рисками» авторской методики «Качество процедур управления рисками» (в соавторстве с Д. С. Здольник). Шкалы «забота о персонале и материальная мотивация», «ясность роли», «возможность влиять на условия работы» и «возможность влиять на темп работы», представляющие из себя адаптацию для русскоязычной выборки шкал «Human resource primacy», «Role Clarity», «Control of decision» и «Control of work pacing» из методики *QPSNordic* (Wännström et al., 2009).

Помимо 36 факторов, предположительно детерминирующих групповую осознанность, к независимым переменным также были отнесены анкетные данные: возраст, пол, сфера деятельности компании (консалтинг, информационные технологии или нефтегазовая отрасль) и форма трудового договора (штатный на постоянной основе/по договору).

Таблица 2. Результаты апробации авторской методики «Групповая осознанность в организации»

Наименование шкалы	Среднее значение (M)	Среднеквадратичное отклонение (SD)	Значение коэффициента α Кронбаха
Сосредоточенность на ошибках	3.426	.146	.721
Отказ от упрощений	3.383	.069	.843
Внимательность к бизнес-процессам	3.535	.115	.693
Устойчивость	3.778	.084	.723
Децентрализация процессов принятия решений	3.812	.037	.800
Итоговая	3.587	.104	.926

Таким образом, для множественного регрессионного анализа было всего использовано 40 независимых (перечисленных выше) и пять зависимых переменных, в качестве которых выступили пять аспектов групповой осознанности. Центральное понятие исследования «групповая осознанность» было операционализировано посредством перевода исходного теоретического концепта, то есть пяти основных её аспектов («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений», «внимательность к бизнес-процессам», «устойчивость», «децентрализация процессов принятия решений») в показатели пяти шкал авторской методики исследования «Групповая осознанность в организации». Для этого опросник «Organizational Mindfulness, OM», разработанный Дж. Реем с соавторами (Ray et al., 2011), изначально предназначенный для изучения групповой осознанности в бизнес-школах, был переведён на русский язык, сокращён и модифицирован для русскоязычной выборки управленцев на основе обратной связи, предоставленной восемью менеджерами исследуемых компаний (Приложение). Обратный перевод суждений не выполнялся. Методика была апробирована на выборке менеджеров численностью 331 человек, вошедших в основную выборку, которая позже была расширена до 402 человек (Табл. 2). Для проверки факторной структуры методики нами был проведён исследовательский факторного анализ с использованием метода вращения Варимакс (Табл. 3). Выделенные факторы позволили объяснить 64% суммарной дисперсии признаков, что является приемлемым результатом.

Таблица 3. Результаты эксплораторного факторного анализа методики «Групповая осознанность в организации» ($N = 331$)

Суждение	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершённые ошибки	.018	.05	.905	.075	.05
В нашей организации люди не стесняются говорить с руководством о проблемах	.444	.502	.437	.109	.079
Наши руководители способствуют тому, чтобы сотрудники говорили о возникающих проблемах и ценят тех, кто это делает	.525	.482	.353	.178	.019
Работники в нашей организации признаются в своих ошибках, даже если их никто не заметил	.165	.675	.16	.07	.344
Люди в нашей организации внимательно слушают друг друга; редко бывает такое, чтобы чья-то точка зрения игнорировалась	.422	.628	.054	.098	.316
В нашей организации ценятся критики	.117	.726	-.004	.318	.096
Наши работники склонны анализировать проблему столько, сколько необходимо для того, чтобы полностью в ней разобраться	.396	.439	.066	.288	.4
В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства	.199	.777	.028	.2	.106
Сотрудники часто обращаются за советом по проблемным вопросам	.474	.35	.142	.308	.14
Сотрудники имеют представление о работе других отделов помимо своего	.34	.053	.088	.58	.253
У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий	.096	.296	.138	.727	.069
Мы постоянно контролируем загрузку сотрудников, чтобы определить потребность в дополнительных человеко-часах	.235	.266	-.016	.626	-.015
Компания стабильно выделяет ресурсы на обучение и повышение квалификации работников	.268	.148	.189	.531	.359
Большая часть сотрудников умеет находить нестандартные решения	.128	.387	.027	.403	.619
Сотрудники учатся на своих ошибках	.208	.133	.053	.021	.82
У руководителей организации более чем достаточно знаний и опыта для выполнения своей работы	.628	.027	.189	.276	.239
Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самыми квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре	.737	.219	-.029	.125	.027
Сотрудники уважают работу друг друга	.667	.226	.074	.192	.396
Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре	.72	.256	-.036	.113	.225
Столкнувшись со сложной задачей сотрудники легко получают помощь эксперта	.524	.267	.071	.462	.25

В ходе факторного анализа методом главных компонент было выделено пять факторов. Первый фактор получил название «Децентрализация процессов принятия решений» (α Кронбаха = 0.8; $M = 3.812$; $SD = 0.037$). Вошедшие в него утверждения описывают степень уважения сотрудников к опыту своих коллег, а не их уважение к занимаемым ими должностям («Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самыми квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре», «Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре»).

Второй фактор был соотнесён со шкалой «Отказ от упрощений» ($\alpha = 0.843$; $M = 3.383$; $SD = 0.069$). В него вошли утверждения, характеризующие стремление сотрудников индивидуально подходить к решению каждой проблемы, избегая стереотипизации и «навешивания

ярлыков» («В нашей организации ценятся критики», «В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства»).

Третий фактор совпадает со шкалой «Сосредоточенность на ошибках» ($\alpha = 0.721$; $M = .426$; $SD = 0.146$) и измеряет направленность на активный поиск ошибок, настороженность и внимание к деталям («В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершённые ошибки»).

Четвёртый фактор, названный «Внимательность к бизнес-процессам» ($\alpha = 0.693$; $M = 3.535$; $SD = 0.115$), характеризует степень комплексного понимания текущих операций, процессов и ресурсов, необходимых для их реализации («У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий»).

Наконец, пятый фактор, соотнесённый со шкалой «Устойчивость» ($\alpha = 0.723$; $M = 3.778$; $SD = 0.084$), измеряет способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать, и учиться («Сотрудники учатся на своих ошибках»).

Результаты и их обсуждение

На основании собранных данных были построены пять регрессионных моделей, позволяющих проверить взаимосвязь между изучаемыми переменными, предположив направление этой связи. Корреляции независимых переменных со шкалами авторской методики «Групповая осознанность в организации» представлены в таблице 4.

Достаточно высокий скорректированный R^2 всех построенных нами регрессий позволяет принимать во внимание полученные результаты. Наиболее интересным результатом представляется то, что все пять признаков групповой осознанности статистически достоверно детерминированы степенью выраженности коллективизма в организационной культуре изученных предприятий ($\beta = 0.201$; $\beta = 0.327$; $\beta = 0.217$; $\beta = 0.17$; $\beta = 0.23$), а поддержка со стороны руководства и коллег, доверие к коллегам и руководителю обуславливают по три показателя групповой осознанности каждый. Остальные факторы лишь частично детерминируют групповую осознанность, поэтому необходимо рассматривать их роль в формировании каждого принципа в организационной культуре предприятия отдельно.

Первый рассматриваемый нами признак групповой осознанности в организации — «сосредоточенность на ошибках» («*preoccupation with failure*»), выражается в активном поиске ошибок, настороженности и внимании к деталям (Weick et al., 1999). «Сосредоточенность на ошибках» связана с процессами управления рисками, причём ключевую роль играет отнюдь не частота мероприятий управления рисками в компании, а, прежде всего, инициативность участников этих процессов ($\beta = 0.287$).

С другой стороны, «Инновационность» ($\beta = 0.372$), под которой понимается «открытость команды к новым идеям в ходе рефлексии своей деятельности» (Нестик, 2015, с. 258), может также быть индикатором присутствия «сосредоточенности на ошибках» как одного из признаков групповой осознанности и, возможно, неформализованного процесса, принятого в высоконадёжных организациях. Кроме того, признак детерминирован доверием сотрудников своему руководителю ($\beta = 0.28$) и поддержкой со стороны руководства и коллег ($\beta = 0.192$). Они, в свою очередь, являются необходимыми условиями для возможности конструктивного обсуждения неудач или ситуаций, когда, например, риск с достаточно серьёзными последствиями был идентифицирован слишком поздно и только в силу низкой вероятности его возникновения не реализовался. Неожиданным результатом исследования явилась отрицательная связь между ориентацией на обмен знаниями и «сосредоточенностью на ошибках»

($\beta = -0.416$). Возможно, это обусловлено нежеланием сотрудников включаться в рефлексивные практики активного обмена знаниями из-за их опасения потери собственной «незаменимости».

Таблица 4. Связь независимых переменных со шкалами методики «Групповая осознанность в организации» ($N = 402$). Стандартизированные регрессионные коэффициенты (β).

Методика	Шкалы (предикторы)	Сосредоточенность на ошибках	Отказ от упрощений	Внимательность к бизнес-процессам	Устойчивость	Децентрализация процессов принятия решений
Адаптированная WTS	Доверие к руководителю	.28***			.237***	.207***
	Доверие к коллегам		.152**		.306***	.268***
	Доверие к компании			.2***		.208***
Методика «Качество процедур управления рисками» К. А. Багратиони и Д. С. Здольник	Инициатива участников процессов управления рисками	.287***	.159***			
	Своевременность мероприятий по управлению рисками			.155***		
Адаптированная Organizational Culture Scale	Организационный коллективизм	.201***	.327***	.217***	.17***	.23***
Адаптированная QPSNordic	Поддержка со стороны руководства и коллег	.192***	.263***	.258***		
	Забота о персонале и материальная мотивация				.175***	
	Возможность влиять на темп работы		.165***			
	Социальная поддержка			.145***		
Методика «Индивидуальная осознанность» (разработанная на основе FFMQ)	Отказ от аффективного реагирования			-.824***		
	Внимание			-.226***		
	Осведомленность			-.194***		
Методика «Групповая рефлексивность» Т.А. Нестика	Шкала «Ориентация на обмен знаниями» Т.А. Нестика	-.416***				
	Инновационность	.372**				
Анкетные данные	возраст			.982***		
R2		.513	.561	.48	.541	.619

Примечание: ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$; β – стандартизированные коэффициенты регрессии; R^2 – коэффициент детерминации.

Второй признак групповой осознанности «отказ от упрощений» представляет собой осознанное нежелание оставаться в рамках накопленного годами опыта и стремление учитывать всю специфику каждой конкретной ситуации, подвергая сомнению традиционные подходы к разрешению сложных ситуаций. Причём такие ситуации могут быть абсолютно не релевантными данной конкретной ситуации и использоваться только потому, что это «работало раньше». «Отказ от упрощений» требует от каждого сотрудника возможности высказывать свои критические суждения, которая труднореализуема без доверия к коллегам ($\beta = 0.152$) и поддержки со стороны руководства и коллег в целом ($\beta = 0.263$).

Однако возможность скооперироваться с коллегами для консолидации индивидуального критического потенциала каждого сотрудника и направления его на решение сложной задачи возможно лишь в тех условиях, когда, с одной стороны, на организационном уровне существует возможность влиять на временные рамки и темп выполнения такого рода работы («возможность влиять на темп работы», $\beta = 0.165$), а с другой стороны, — сами сотрудники инициативно принимают участие в процессах управления рисками («инициатива участников процессов управления рисками», $\beta = 0.159$).

Признак «внимательность к бизнес-процессам», выражающийся в создании и поддержании комплексного понимания текущих операций и бизнес-процессов, осуществляется на основе отказа сотрудников от «автопилота» и отсутствия инерции в целом. Реализация этого принципа в условиях конкретного предприятия становится возможной, когда мероприятия по управлению рисками проводятся своевременно («своевременность событий по управлению рисками», $\beta = 0.155$). Согласно результатам эмпирического исследования, полностью погрузиться в текущую трудовую деятельность сотрудникам помогает ощущение поддержки со стороны руководства и коллег ($\beta = 0.258$) и доверие к своей компании в целом ($\beta = 0.2$). При этом люди более зрелого возраста охотней включаются в решение проблемных задач ($\beta = 0.982$). Свой вклад вносит также социальная поддержка друзей и родственников («социальная поддержка», $\beta = 0.145$), выражающаяся в возможности сотрудника обсуждать с ними проблемные ситуации на своей работе, не разглашая при этом охраняемую законом тайну (государственную, коммерческую, служебную или иную). Интересной представляется отрицательная взаимосвязь «внимательность к бизнес-процессам» с тремя шкалами индивидуальной осознанности, а именно: «отказ от аффективного реагирования», «внимание» и «осведомлённость» ($\beta = -0.824$; $\beta = -0.226$; $\beta = -0.194$). Можно предположить, что активная включённость в процесс решения проблемных задач невозможна без оценочных суждений, с одной стороны, и концентрации лишь на настоящем моменте, — с другой.

Признак «устойчивость» предполагает способность сотрудников и организации в целом адаптироваться, импровизировать и учиться на своих ошибках, чтобы быть способными восстанавливаться от беспрецедентных ситуаций. «Устойчивость» выражается в готовности вносить свой вклад в процесс адаптации организации к непредвиденным обстоятельствам и может быть реализована в организациях, поощряющих материально качественное выполнение своих обязанностей сотрудниками и заботящихся об их физическом состоянии («забота о персонале и материальная мотивация», $\beta = 0.175$). Лидерство руководителя («доверие к руководителю», $\beta = 0.237$) и его способность формировать командную культуру, основанную на доверии («доверие к коллегам», $\beta = 0.306$) и психологически комфортной обстановке, поощряют «устойчивость» рабочей группы.

Особый интерес представляют результаты анализа факторов, влияющих на возможность извлечения организацией выгод из «децентрализации процессов принятия решений». В работах К. Вейка с соавторами признак звучал как «*underspecification of structures*», позднее на него стали ссылаться как на «*deference to expertise*», то есть принятие решения теми, кто наиболее опытен в данном вопросе, вне зависимости от их формальной должности (Weick, Sutcliffe, 2007). Ключевую роль в формировании этого принципа на организационном или командном уровне играет доверительная атмосфера в рабочих группах («доверие к руководителю», $\beta = 0.207$; «доверие к коллегам», $\beta = 0.268$; «доверие к компании», $\beta = 0.208$). Скорее всего, формальная или неформальная «миграция» центра принятия решений по важным вопросам и поиску выходов из беспрецедентных ситуаций не встретит ощутимого сопротивления изменениям лишь при достаточном уровне доверия сотрудников своему руководству и друг другу.

Групповая осознанность и групповая рефлексивность

Отдельно следует отметить, что анализ результатов описательной статистики позволил обнаружить противоречие между групповой осознанностью и групповой рефлексивностью на концептуальном уровне. Несмотря на относительно высокие («сосредоточенность на ошибках», «отказ от упрощений» и «внимательность к бизнес-процессам») и высокие («устойчивость» и «децентрализация процессов принятия решения») показатели по шкалам методики «Групповая осознанность» (см. Табл. 5), отмечаются относительно низкие баллы по шкалам методики «Групповая рефлексивность» (см. Табл. 6).

Таблица 5. Распределение ответов респондентов по шкалам авторской методики «Групповая осознанность в организации» (N = 402)

Шкала	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен	Полностью согласен
Сосредоточенность на ошибках	5 (1%)	14 (4%)	106 (26%)	186 (46%)	91 (23%)
Отказ от упрощений	6 (1%)	27 (7%)	111 (27%)	179 (45%)	79 (20%)
Внимательность к бизнес-процессам	1 (0%)	16 (4%)	91 (22%)	198 (50%)	96 (24%)
Устойчивость	1 (0%)	4 (1%)	73 (18%)	170 (43%)	154 (38%)
Децентрализация процессов принятия решений	1 (0%)	10 (3%)	56 (14%)	173 (43%)	162 (40%)

Так, 40% всех респондентов отметили абсолютное несогласие с тем, что их рабочая группа склонна к регулярному обсуждению совместной работы и эффективности взаимодействия. Это означает, что в рамках взаимодействия в команде сотрудники не готовы тратить свое время и проявлять инициативу при анализе совместной деятельности. Аналогичные результаты были получены по шкале «Ориентация на анализ опыта»: из всех испытуемых 35% ответили, что не проверяют регулярно результаты совместной работы и их соответствие целям компании, а также отрицают целесообразность анализа методик и принципов, применяемых в работе. Лишь 15% респондентов считают, что их команда тратит достаточно времени на обсуждение последствий общих действий, что в дальнейшем помогает избежать повторения совершенных ошибок и усовершенствовать командную работу.

Кроме того, большинство респондентов считают, что их команды не тратят время на обсуждения долгосрочных целей и будущих направлений деятельности (35% + 27%). Другими словами, команды не понимают достаточно чётко, как им необходимо действовать в долгосрочной перспективе. Одновременно с этим лишь 17% респондентов уверены, что в их команде учитываются сильные и слабые стороны друг друга, тогда как 63% утверждают, что абсолютно не согласны или почти не согласны с тем, что знают, кто и в каких вопросах лучше разбирается. В данных обстоятельствах при распределении обязанностей с целью добиться максимального качества при выполнении заданий могут возникать трудности. 38% испытуемых считают, что их команды совершенно не нацелены на постоянное совершенствование общей деятельности. Тем не менее, 17% всё же утверждают, что творческие идеи и нестандартные направления развития в их командной группе приветствуются, что способствует развитию инновационности в их командных культурах.

Наиболее яркая картина сложилась в области рефлексии внутригрупповых отношений. Приблизительно 70% сотрудников полностью или частично согласны с отсутствием в их команде склонности к обсуждению взаимоотношений между коллегами и групповой сплочённости. Это означает, что члены команд не склонны анализировать проблемы компании совместно, что может снижать уровень взаимопонимания и доверия в команде. Склонность команд к планированию работы на опережение и анализу будущих возможностей и рисков также в той или иной мере отмечается лишь у 25% (12% + 13%) респондентов. Остальные

испытуемые отметили обратную тенденцию: 68% (38% + 30%) обычно не обсуждают будущие риски и возможности.

Таблица 6. Распределение ответов респондентов по шкалам методики «Групповая рефлексивность» Т. А. Нестика ($N = 402$)

Шкала	Совершенно не согласен	Скорее не согласен	Затрудняюсь ответить	Скорее согласен	Полностью согласен
Совместное обсуждение проблем	159 (40%)	104 (26%)	35 (8%)	63 (16%)	41 (10%)
Ориентация на анализ опыта	141 (35%)	110 (27%)	32 (8%)	59 (15%)	60 (15%)
Оценка соответствия действий долгосрочным целям	142 (35%)	109 (27%)	33 (8%)	55 (14%)	63 (16%)
Метакогнитивная осведомлённость	144 (36%)	108 (27%)	30 (7%)	51 (13%)	69 (17%)
Инновационность	154 (38%)	102 (25%)	32 (8%)	47 (12%)	67 (17%)
Рефлексия внутригрупповых отношений	191 (47%)	98 (22%)	45 (11%)	51 (13%)	26 (7%)
Совместный анализ будущих рисков и возможностей	152 (38%)	120 (30%)	28 (7%)	49 (12%)	53 (13%)

Принимая во внимание, что групповая осознанность формируется на сопряжении нисходящих от высшего руководства организационных практик и восходящих от самих сотрудников процессов социального взаимодействия, то такое противоречие может быть объяснено неготовностью сотрудников включаться в рефлексивные практики, несмотря на наличие необходимых организационных условий. На основании достаточно высоких показателей шкал, отражающих организационные факторы, непосредственно связанные с деятельностью сотрудников, таких как организационная осознанность, психологическая безопасность, организационная справедливость и так далее, можно сделать вывод о потенциальной готовности исследуемых организаций к внедрению концепции групповой осознанности и предоставлению с их стороны достаточных условий. Однако результаты анализа групповой рефлексивности могут быть проинтерпретированы, как нежелание сотрудников обсуждать проблемы внутри группы, анализировать общие ошибки и планировать совместную деятельность в долгосрочной перспективе, что показывает неготовность самих сотрудников к «осознанной» деятельности.

Выводы

1. Мы можем говорить о групповой осознанности, когда группы сотрудников и процессы в организации обладают характеристиками высоконадёжных организаций. Такие организации способны улавливать «слабые сигналы» и ошибки в ходе принятия решений на ранней стадии, не допускать их развития. Когнитивный аппарат сотрудников этих организаций настроен на распознавание подобных сигналов, они сопротивляются попыткам необоснованно упростить сложившуюся организационную ситуацию, отказываются поддаваться соблазну аффективного реагирования и принятия решения на его основе. В компании существует формальная возможность делегировать полномочия в решении проблемных вопросов опытным сотрудникам вне зависимости от их положения в иерархии. Ведётся учёт контекста всех протекающих в организации процессов и проектов, присутствует формальная возможность оперативно получать релевантную информацию от сотрудников, в наибольшей мере вовлечённых в анализируемые процессы и проекты.

2. Взаимосвязь групповой осознанности с процессом управления рисками в организации и её проектах выражается в использовании в числе прочих таких инструментов, как форсайт, анализ сценариев и другие.

3. Групповая осознанность опосредована и формируется на основе общения и взаимодействия, в таких условиях, когда сотрудники чувствуют себя в безопасности, не боятся

выступить в качестве лидера, а лидеры, в свою очередь, не боятся выражать мнение разных групп сотрудников. В этом смысле групповая осознанность имеет точки пересечения с групповой рефлексивностью.

4. Внимательность отдельных сотрудников к выполняемым функциям и задачам, фокусировка их внимания на настоящем моменте во время осуществления трудовой деятельности не являются достаточными условиями возникновения феномена осознанности (*mindfulness*) на групповом уровне. Отсутствие оценочных суждений, что является одним из признаков индивидуальной осознанности, не только не вносит вклада в формирование групповой осознанности, но и негативно сказывается на её процессах.

5. Одним из ключевых отличий изучаемого феномена групповой осознанности от групповой рефлексивности является его обусловленность не столько социально-психологическими процессами групповой динамики, сколько ценностью коллективизма и ориентированным на коллективизм управлением человеческими ресурсами. Оно, в свою очередь, как было показано в статье С. Чен с соавторами, может благоприятно влиять на эффективность и инновационность команд (Chen et al., 2016). Хотя авторы статьи и подчеркивали, что возможным ограничением их исследования является культурная специфика Китайской Народной Республики, их результаты довольно любопытны. Групповая рефлексивность и психологическая безопасность команды являются условием эффективного ориентированного на коллективизм управления человеческими ресурсами, стимулирующего инновационную культуру.

6. Позволяя членам команд учиться на своих ошибках, руководители повышают доверие в коллективе, что, в свою очередь, приводит к стимулированию креативности сотрудников. Подтверждение этого вывода можно найти в более ранних концептуальных работах (см., например: Schein, 1993; Pearsall, Ellis, 2011).

7. Для стимулирования групповой рефлексивности команды руководители должны обеспечивать открытые и конструктивные встречи и поощрять своих подчиненных открыто говорить о своих ошибках и опасениях, что является развитием подхода, подкреплённого результатами проведённых исследований (например: West, 2000; Edmondson, 2002).

Перспективы исследования

Задача разработки методологии и конкретных инструментов исследования групповой осознанности приглашает социальных психологов, работающих в рамках таких предметных областей, как организационная психология и организационное поведение, для интеграции концептуальных подходов к изучению осознанности на организационном уровне. Наиболее перспективным направлением дальнейших исследований в данной области нам представляется изучение группового отношения к рискам в целом. Несмотря на результаты нашего исследования, высокая степень групповой осознанности, как один из двух полюсов на «шкале» группового отношения к рискам, может подразумевать освобождение от социально-психологических искажений, таких как, например, группомыслие. Подобная гипотеза уже была высказана Э. Мю и Б. Батлером (Mu, Butler, 2009).

Другим концептуально важным направлением является изучение влияния фактора группового отношения ко времени. Так, групповая осознанность как форма группового отношения к рискам должна быть обусловлена специфическим отношением группы ко времени (Позняков, 2015). Если ориентация на настоящий момент времени является отличительной особенностью индивидуальной осознанности, то гипотетически одним из условий для возникновения феномена осознанности на групповом уровне является сбалансиро-

ванная групповая временная перспектива, характеризующаяся позитивным отношением к коллективному прошлому, настоящему и будущему.

Отдельно следует отметить исследовательский вопрос, относящийся в большей степени к сфере управленческих наук. Оправдывают ли преимущества индивидуальной и коллективной осознанности затраты на внедрение подобных практик в организациях, работающих в менее динамичных и сложных условиях, нежели в высоконадёжных организациях с точки зрения экономической эффективности?

Литература

- Аникина, В. Г. (2009). Проблема осознания в культурно-исторической психологии Л. С. Выготского в контексте исследования рефлексии. *Психологический журнал*, 30(2), 81–86.
- Аникина, В. Г. (2010). Психотехническая модель рефлексии: теоретические основания и описание. *Психологический журнал*, 31(6), 50–56.
- Дударева, В. Ю., Семенов, И. Н. (2008). Феноменология рефлексии и направления её изучения в современной зарубежной психологии. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 5(1), 101–120.
- Журавлев, А. Л. (2000). Психологические особенности коллективного субъекта. В кн.: А. В. Брушлинский, М. И. Воловикова, В. Н. Дружинин (ред.). *Проблема субъекта в психологической науке* (133–150). М.: Академический Проект.
- Журавлев, А. Л. (2009). Коллективный субъект: основные признаки, уровни и психологические типы. *Психологический журнал*, 30(5), 72–80.
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2010). *Психология управления совместной деятельностью: Новые направления исследований*. М.: Изд-во Института психологии РАН.
- Журавлев, А. Л., Нестик, Т. А. (2011). Групповая рефлексивность: основные подходы и перспективы исследований. *Знание. Понимание. Умение*, 3, 212–221.
- Карпов, А. В. (2004). *Психология рефлексивных механизмов деятельности*. М.: Институт психологии РАН.
- Леонтьев, А. А. (1974). *Психология общения*. Тарту.
- Лефевр, В. А. (2003). *Рефлексия*. М.: Когито-Центр.
- Ломов, Б. Ф. (1963). *Человек и техника (очерки инженерной психологии)*. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та.
- Ломов, Б. Ф. (1975). Общение как проблема общей психологии. В кн.: Б. Ф. Ломов (ред.). *Методологические проблемы социальной психологии* (124–135). М.: Наука.
- Матис, Т. А., Полуянов, Ю. А. (1990). Присвоение позиции другого человека при коллективных формах учебной деятельности детей. В сб.: *Современное состояние и перспективы развивающего обучения* (32–37). Красноярск: КГУ.
- Нестик, Т. А. (2015). *Социально-психологическая детерминация группового отношения ко времени*: дисс. ... докт. психол. наук. М.: Институт психологии РАН.
- Нестик, Т. А. (2009). Психологические аспекты управления знаниями. В сб.: Б. З. Мильнер (ред.) *Инновационное развитие: Экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями* (590–611), М.: ИНФРА-М.
- Огурцов, А. П. (2001). Рефлексия. *Новая философская энциклопедия*, 3 (445–450). М.: Мысль.
- Позняков, В. П. (2015). Концепция психологических отношений человека: пространственный и временной аспекты. *Знание. Понимание. Умение*, 3, 228–238.
- Позняков, В. П. (2002). *Психологические отношения в условиях изменения форм собственности*: дис. ... д-ра психол. наук. М.: Изд-во Института психологии РАН.

- Семенов, И. Н. (1990). *Проблемы рефлексивной психологии решения творческих задач*. М.: НИИОПП АПН СССР.
- Семенов, И. Н., Степанов, С. Ю. (1989). От психологии рефлексии к рефлексивной культуродигме в психологии. В сб.: *Рефлексия в науке и обучении*. Новосибирск: ИФН СО РАН.
- Степанов, С. Ю. (2006). Психология творчества и рефлексии в современных социальных практиках. В кн.: Д. В. Ушаков (ред.). *Психология творчества: Школа Я. А. Пономарева* (482–511). М.: Институт психологии РАН.
- Трусов, В. П. (1980). *Социально-психологические исследования когнитивных процессов: по материалам зарубежных экспериментальных работ*. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та.
- Филатова, О. В. (2003). *Рефлексивность как детерминанта деятельности исполнительского типа*: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Ярославль.
- Шихирев, П. Н. (1979). *Современная социальная психология США*. М: Наука.
- Щедровицкий, Г. П. (2005). *Мышление. Понимание. Деятельность*. М.: Наследие ММК.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Desmedt, M., Blegen, M. A., De Geest, S., Schwendimann, R. (2013). The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a crosssectional survey. *International Journal Nursing Studies*, 50, 240–252.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45.
- Barrett, M. S., Novak, J. M., Venette, S. J., Shumate, M. (2006). Validating the high reliability organization perception scale. *Communication Research Reports*, 23, 111–118.
- Barry, D., Meisiek, S. (2010). Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness, and the workarts. *Organizational Studies*, 31, 1505–1530.
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velting, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230–241.
- Boin, A., Schulman, P. (2008). Assessing NASA safety culture: The limits and possibilities of high reliability theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050–1062.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K., Boland, R. J. Jr. (2012). Dialectics of collective minding: Contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *Management Information Systems Quarterly*, 36, 1081–1108.
- Carlson, E. N. (2013). Overcoming the barriers to self-knowledge mindfulness as a path to seeing yourself as you really are. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 173–186.
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 549–549.
- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17, 517–551.
- Creswell, J. D., Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 401–407.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018.
- Dane, E., Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128.
- Dernbecher, S., Risius M., Beck R., (2014). Bridging the gap: organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments. In *Proceedings of the Twenty Second European Conference on Information Systems* (1–16), Tel Aviv.

- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182–195.
- Ferres, N., Travaglione, T. (2003). *The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper is presented at APROS, Mexico 2003 Emotions, Attitudes and Culture Stream.
- Hales, D., Kroes, J., Chen, Y., Kang, D. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578.
- Hargadon, A. B., Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organizational Sciences*, 17, 484–500.
- Hoy, W. K., Gage, C. Q., Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42, 236–225.
- Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310–325.
- Hulsheger, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: the role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1113–1128.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. White Plains, NY: Hyperion.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Knox, G. E., Simpson, K. R., Garite, T. J. (1999). High reliability perinatal units: an approach to the prevention of patient injury and medical malpractice claims. *Journal of Healthcare Risk Management*, 19, 24–31.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 61–71.
- Langer, E. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, E. J. Langer (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness Malden* (7–20). MA: Wiley and Sons.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173.
- LaPorte, T. R., Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of “high-reliability organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19–47.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238–247.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11–37.
- Mu, E., Butler, B. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision System*, 18, 27–51.
- Ndubisi, N. O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia’s healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65, 537–46.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.
- Niemiec, C. P., Brown, K. W., Kashdan, T. B., Cozzolino, P. J., Breen, W. E., Levesque-Bristol, C., Ryan, R. M., (2010). Being present in the face of existential threat: the role of trait mindfulness in

- reducing defensive responses to mortality salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 344–365.
- Pearsall, M. J., & Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411.
- Petitta, L., Jiang, L., Palange, M. (2015). The Differential Mediating Roles of Task, Relations, and Emotions Collective Efficacy on the Link Between Dominance and Performance: A Multilevel Study in Sport Teams. *Group, Dynamics: Theory Research, and Practice*, 19(3), 181–199.
- Ray, J. L., Baker, L. T., Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 188–203.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45.
- Robert, C., Wasti, A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, 40, 614–624.
- Ruedy, N. E., Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: the effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal Business Ethics*, 95, 73–87.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25, 353–372.
- Smallwood, J., Davies, J. B., Heim, D., Finnigana, F., Sudberryb, M., O'Connorc, R., Obonsawinb, M. (2004). Subjective experience and the attentional lapse. Task engagement and disengagement during sustained attention. *Consciousness and Cognition*, 13, 657–690.
- Smallwood, J., Schooler, J. W. (2006). The Restless Mind. *Psychological Bulletin*, 132(2), 946–958.
- Sutcliffe, K., Vogus, T., Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81.
- Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *American statistician*, 61, 198–200.
- Valentine, S., Godkin, L., Varca, P. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455–469.
- Valorinta, M. (2009). Information technology and mindfulness in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18, 963–997.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 722–735.
- Vogus, T. J., Cooil, B., Sitterding, M., Everett, L. Q. (2014). Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. *Medical Care*, 52, 870–876.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007a). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 997–1002.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007b). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- Vogus, T. J., Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877–903.
- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å. & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work

- (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231–244.
- Weick, K. E. (2005). Making sense of blurred images: mindful organizing in Mission STS-107. In W. H. Starbuck, M., Farjoun (eds.). *Malden Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster* (159–177). MA: Blackwell.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45, 73–84.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organizational Sciences*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior* (81–123). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In D. A. Johnson, S. T. Beyerlein (Eds.). *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (1–29). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, D., Talsma, A., Martyn, K. (2011). Mindfulness: a qualitative description of the behaviors charge nurses enact to safely staff patient care units. *Western Journal of Nursing Research*, 33, 805–824.
- Zhang, J., Ding, W., Li, Y., Wu, C. (2013). Task complexity matters: the influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. *Personality and Individual Differences*, 55, 433–439.
- Zhang, J., Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: a dual process perspective. *Accident Analysis & Prevention*, 70, 24–32.

Приложение

Стимульный материал к методике «Групповая осознанность в организации» (*Organizational Mindfulness*) Дж. Рея с соавторами в авторской адаптации для выборки русскоязычных менеджеров.

Инструкция: Пожалуйста, оцените степень согласия со следующими утверждениями о Вашей команде – сотрудниках, с которыми Вы непосредственно взаимодействуете при решении совместных задач (1 – «совершенно не согласен»; 5 – «полностью согласен»).

Сосредоточенность на ошибках

В нашей организации мы сконцентрированы на негативном опыте и всегда обсуждаем совершенные ошибки.
В нашей организации люди не стесняются говорить с руководством о проблемах.
Наши руководители способствуют тому, чтобы сотрудники говорили о возникающих проблемах, и ценят тех, кто это делает.
Работники в нашей организации признаются в своих ошибках, даже если их никто не заметил.

Отказ от упрощений

Люди в нашей организации внимательно слушают друг друга; редко бывает такое, чтобы чья-то точка зрения игнорировалась.
В нашей организации ценятся критики.
Наши работники склонны анализировать проблему столько, сколько необходимо для того, чтобы полностью в ней разобраться.
В нашей организации приветствуется выражение мнения, отличного от мнения руководства.

Внимательность к бизнес-процессам

Сотрудники часто обращаются за советом по проблемным вопросам.
Сотрудники имеют представление о работе других отделов помимо своего.
У нас есть резервные ресурсы на случай непредвиденных событий.
Мы постоянно контролируем загрузку сотрудников, чтобы определить потребность в дополнительных человеко-часах.

Устойчивость

Компания стабильно выделяет ресурсы на обучение и повышение квалификации работников.
Большая часть сотрудников умеет находить нестандартные решения.
Сотрудники учатся на своих ошибках.
У руководителей организации более чем достаточно знаний и опыта для выполнения своей работы.

Децентрализация процессов принятия решений

Если что-то непредвиденное происходит в организации, решения принимаются самими квалифицированными сотрудниками, вне зависимости от их положения в организационной структуре.
Сотрудники уважают работу друг друга.
Сотрудники ценят знания выше положения в организационной структуре.
Столкнувшись со сложной задачей сотрудники легко получают помощь эксперта.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Socio-psychological conditionality of the collective mindfulness in organizations

Konstantin BAGRATIONI

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The scientific novelty of this work lies in its emphasis on the theoretical and empirical study of the organizational and socio-psychological determination of collective mindfulness, which is traditionally given the role of a reference point in the study of management practices that allow teams and organizations to operate in an almost “error-free” mode in conditions of uncertainty. *Methodology.* Tools for studying the level of collective mindfulness and its socio-psychological and organizational determinants within teams and enterprises are being proposed. Overall, 402 managers (201 men and 201 women) aged 23 to 45 years participated in the survey: 144 managers were from consulting sphere (39 men and 105 women), whereas 88 people from the information technology sphere (65 men and 23 women) and 170 people from the oil and gas industry (97 men and 73 women). *Findings.* The processes of collective mindfulness are determined by the degree of organizational collectivism within the organizational cultures of the enterprises studied (r vary from .529 to .627 at $p < .001$) and are determined by the support of management and colleagues (r vary from .522 to .613 for $p < .001$ and $p < .01$). It should be noted that despite the respondents’ high scores on the scales of “collective mindfulness”, the subjects scored low scores on the scales of “team reflexivity”, which may indicate the unwillingness of employees to participate in reflexive practices, despite the presence of the necessary organizational conditions. *Values of the results.* This paper should also function as an invite for further research along this line. To become a really valuable tool tough, further improvements in the methodology would be required. This could be an interesting field for psychologists and sociologists alike.

Keywords: collective mindfulness, high-reliability organizations, social psychology, team reflexivity.

References

- Anikina, V. G. (2009). Problema osoznaniya v kul’turno-istoricheskoy psihologii L. S. Vygotskogo v kontekste issledovaniya refleksii [The problem of awareness in L. S. Vygotsky’s cultural-historical psychology in the context of research on reflection]. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(2), 81–86.
- Anikina, V. G. (2010). Psihotekhnicheskaya model’ refleksii: teoreticheskie osnovaniya i opisaniye [Psychotechnical model of reflection: theoretical grounds and description]. *Psihologicheskij zhurnal*, 31(6), 50–56.
- Ausserhofer, D., Schubert, M., Desmedt, M., Blegen, M. A., De Geest, S., Schwendimann, R. (2013). The association of patient safety climate and nurse-related organizational factors with selected patient outcomes: a crosssectional survey. *International Journal Nursing Studies*, 50, 240–252.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13, 27–45.

- Barrett, M. S., Novak, J. M., Venette, S. J., Shumate, M. (2006). Validating the high reliability organization perception scale. *Communication Research Reports*, 23, 111–118.
- Barry, D., Meisiek, S. (2010). Seeing more and seeing differently: sensemaking, mindfulness, and the workarts. *Organizational Studies*, 31, 1505–1530.
- Bishop, S., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N., Carmody, J., Segal, Z., Abbey, S., Speca, M., Velring, D., Devins, G. (2004). Mindfulness: a proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11, 230–241.
- Boin, A., Schulman, P. (2008). Assessing NASA safety culture: The limits and possibilities of high reliability theory. *Public Administration Review*, 68(6), 1050–1062.
- Carlo, J. L., Lyytinen, K., Boland, R. J. Jr. (2012). Dialectics of collective minding: Contradictory appropriations of information technology in a high-risk project. *Management Information Systems Quarterly*, 36, 1081–1108.
- Carlson, E. N. (2013). Overcoming the barriers to self-knowledge mindfulness as a path to seeing yourself as you really are. *Perspectives on Psychological Science*, 8, 173–186.
- Chen, S., Zhang, G., Zhang, A., Xu, J. (2016). Collectivism-oriented human resource management and innovation performance: An examination of team reflexivity and team psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 22(4), 549–549.
- Cooren, F. (2004). The communicative achievement of collective minding analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17, 517–551.
- Creswell, J. D., Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23, 401–407.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, 997–1018.
- Dane, E., Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67, 105–128.
- Dernbecher, S., Risius M., Beck R., (2014). Bridging the gap: organizational mindfulness and mindful organizing in mobile work environments. In *Proceedings of the Twenty Second European Conference on Information Systems* (1–16), Tel Aviv.
- Dudareva, V. Yu., Semenov, I. N. (2008). Fenomenologiya refleksii i napravleniya ee izucheniya v sovremennoj zarubezhnoj psihologii [Phenomenology of reflexion and the direction of its study in contemporary foreign psychology]. *Psihologiya. Zhurnal Vysshej shkoly ehkonomiki*, 5(1), 101–120.
- Edmondson, A. C. (2002). The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization Science*, 13(2), 128–146.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D. (2015). On ethical leadership impact: the role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 182–195.
- Ferres, N. Travaglione, T. (2003). *The Development and Validation of the Workplace Trust Survey (WTS): Combining Qualitative and Quantitative Methodologies*. Paper is presented at APROS, Mexico 2003 Emotions, Attitudes and Culture Stream.
- Filatova, O. V. (2003). *Refleksivnost' kak determinanta deyatel'nosti ispolnitel'skogo tipa* [Reflexivity as a determinant of the performance type]: avtoref. dis. ... kand. psihol. nauk. Yaroslavl'.
- Grachev, A. A. (2013). Terminal'nyj obraz v psihologicheskom proektirovanii organizacii [The terminal image in the psychological design of the organization]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 235–243.
- Hales, D., Kroes, J., Chen, Y., Kang, D. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578.
- Hargadon, A. B., Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: a field study of problem solving at work. *Organizational Sciences*, 17, 484–500.

- Hoy, W. K., Gage, C. Q., Tarter, C. J. (2006). School mindfulness and faculty trust: necessary conditions for each other? *Educational Administration Quarterly*, 42, 236–225.
- Hulsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310–325.
- Hulsheger, U. R., Lang, J. W. B., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R. H., Alberts, H. J. E. M. (2014). The power of presence: the role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of Applied Psychology*, 99, 1113–1128.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation in Everyday Life*. White Plains, NY: Hyperion.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Karpov, A. V. (2004). *Psihologiya refleksivnyh mekhanizmov deyatel'nosti* [Psychology of reflexive mechanisms of activity]. M.: Institut psihologii RAN.
- Knox, G. E., Simpson, K. R., Garite, T. J. (1999). High reliability perinatal units: an approach to the prevention of patient injury and medical malpractice claims. *Journal of Healthcare Risk Management*, 19, 24–31.
- La Porte, T. R. (1996). High reliability organizations: Unlikely, demanding and at risk. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 4(2), 61–71.
- Langer, E. (2014). Mindfulness forward and back. In A. Ie, C. T. Ngnoumen, E. J. Langer (Eds.). *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness Malden* (7–20). MA: Wiley and Sons.
- Langer, E. J. (1989). Minding matters: the consequences of mindlessness-mindfulness. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 137–173.
- LaPorte, T. R., Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of “high-reliability organizations.” *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, 19–47.
- Lefevr, V. A. (2003). *Refleksiya* [Reflexion]. M.: Kogito-Centr.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: a growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 238–247.
- Lomov, B. F. (1963). *Chelovek i tekhnika (ocherki inzhenernoj psihologii)* [Man and technology (essays of engineering psychology)]. L.: Izd-vo Leningr. un-ta.
- Lomov, B. F. (1975). Obshchenie kak problema obshchej psihologii [Communication as a problem of the general psychology]. In B. F. Lomov (Ed.). *Metodologicheskie problemy social'noj psihologii* (124–135). M.: Nauka.
- Matis, T. A., Poluyanov, Yu. A. (1990). Prisvoenie pozicii drugogo cheloveka pri kollektivnyh formah uchebnoj deyatel'nosti detej [Assignment of the position of another person in the collective forms of educational activity of children]. In *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvivayushchego obucheniya* (32–37). Krasnoyarsk: KGU.
- May, D. R., Gilson, R. L., and Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Mu, E., Butler, B. (2009). The assessment of organizational mindfulness processes for the effective assimilation of IT innovations. *Journal of Decision System*, 18, 27–51.
- Ndubisi, N. O. (2012). Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65, 537–46.
- Nembhard, I. M., Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 941–966.

- Nestik, T. A. (2015). *Social'no-psihologicheskaya determinaciya gruppovogo otnosheniya ko vremeni* [Socio-psychological determination of the group attitude towards time]: diss. ... dokt. psihol. nauk. – M.: Institut psihologii RAN.
- Nestik, T. A. (2009). Psihologicheskie aspekty upravleniya znaniyami [Psychological aspects of knowledge management]. In B. Z. Mil'ner (ed.). *Innovacionnoe razvitie: Ehkonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znaniyami* (590–611). M. : INFRA-M.
- Niemiec, C. P., Brown, K. W., Kashdan, T. B., Cozzolino, P. J., Breen, W. E., Levesque-Bristol, C., Ryan, R. M., (2010). Being present in the face of existential threat: the role of trait mindfulness in reducing defensive responses to mortality salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 344–365.
- Ogurcov, A. P. (2001). Refleksiya [Reflexion]. In *Novaya filosofskaya ehnciklopediya*, 3 (445–450). M.: Mysl'.
- Pearsall, M. J., Ellis, A. P. J. (2011). Thick as thieves: The effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 401–411.
- Petitta, L., Jiang, L., Palange, M. (2015). The Differential Mediating Roles of Task, Relations, and Emotions Collective Efficacy on the Link Between Dominance and Performance: A Multilevel Study in Sport Teams. *Group, Dynamics: Theory Research, and Practice*, 19(3), 181–199.
- Poznyakov, V. P. (2015). Konceptiya psihologicheskikh otnoshenij cheloveka: prostranstvennyj i vremennoj aspekty [The concept of human psychological relations: spatial and temporal aspects]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 228–238.
- Poznyakov, V. P. (2002). *Psihologicheskie otnosheniya v usloviyah izmeneniya form sobstvennosti* [Psychological relations in the conditions of changing of the ownership patterns]: dis. ... d-ra psihol. nauk. M.: Institut psihologii RAN.
- Ray, J. L., Baker, L. T., Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10, 188–203.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45.
- Robert, C., Wasti, A. (2002). Organizational individualism and collectivism: theoretical development and an empirical test of a measure. *Journal of Management*, 28(4), 544–566.
- Roberts, K. H., Stout, S. K., Halpern, J. J. (1994). Decision dynamics in two high reliability military organizations. *Management Science*, 40, 614–624.
- Ruedy, N. E., Schweitzer, M. E. (2010). In the moment: the effect of mindfulness on ethical decision making. *Journal Business Ethics*, 95, 73–87.
- Schein, E. H. (1993). How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 85–92.
- Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society*, 25, 353–372.
- Semenov, I. N. (1990). *Problemy refleksivnoj psihologii resheniya tvorcheskikh zadach* [Problems of reflexive psychology of solving creative tasks]. M.: NIIOPP APN SSSR.
- Semenov, I. N., Stepanov, S. Yu. (1989). Ot psihologii refleksii k refleksivnoj kul'turodigme v psihologii [From the psychology of reflexion to the reflexive culturologic psychology]. In *Refleksiya v nauke i obuchenii*. Novosibirsk: IFN SO RAN.
- Shchedrovickij, G. P. (2005). *Myshlenie. Ponimanie. Deyatel'nost'* [Thinking. Understanding. Activities]. M.: Nasledie MMK.
- Shihirev, P. N. (1979). *Sovremennaya social'naya psihologiya USA* [Modern social psychology of the USA]. M: Nauka.
- Smallwood, J., Davies, J. B., Heim, D., Finnigana, F., Sudberryb, M., O'Connorc, R., Obonsawinb, M. (2004). Subjective experience and the attentional lapse. Task engagement and disengagement during sustained attention. *Consciousness and Cognition*, 13, 657–690.
- Smallwood, J., Schooler, J. W. (2006). The Restless Mind. *Psychological Bulletin*, 132(2), 946–958.

- Stepanov, S. Yu. (2006). Psihologiya tvorchestva i refleksii v sovremennyh social'nyh praktikah [Psychology of creativity and reflexion in modern social practices]. In D. V. Ushakov (ed.). *Psihologiya tvorchestva: Shkola Ya. A. Ponomareva* (482–511). M.: Institut psihologii RAN.
- Sutcliffe, K., Vogus, T., Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81.
- Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *American statistician*, 61, 198–200.
- Trusov, V. P. (1980). *Social'no-psihologicheskie issledovaniya kognitivnyh processov: po materialam zarubezhnyh ehksperimental'nyh rabot* [Socio-psychological research of cognitive processes: on the basis of the foreign experimental works' materials]. L.: Izd-vo Leningr. un-ta.
- Valentine, S., Godkin, L., Varca, P. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455–469.
- Valorinta, M. (2009). Information technology and mindfulness in organizations. *Industrial and Corporate Change*, 18, 963–997.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1228–1240.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: a reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning and Education*, 11, 722–735.
- Vogus, T. J., Cooil, B., Sitterding, M., Everett, L. Q. (2014). Safety organizing, emotional exhaustion, and turnover in hospital nursing units. *Medical Care*, 52, 870–876.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007a). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 997–1002.
- Vogus, T. J., Sutcliffe, K. M. (2007b). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 45, 46–54.
- Vogus, T. J., Welbourne, T. M. (2003). Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability-seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 877–903.
- Wännström, I., Peterson, U., Åsberg, M., Nygren, Å. & Gustavsson, J. P. (2009). Psychometric properties of scales in the General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work (QPSNordic): Confirmatory factor analysis and prediction of certified long-term sickness absence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 50, 231–244.
- Weick, K. E. (2005). Making sense of blurred images: mindful organizing in Mission STS-107. In W. H. Starbuck, M., Farjoun (eds.). *Malden Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster* (159–177). MA: Blackwell.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2003). Hospitals as cultures of entrapment: a reanalysis of the Bristol Royal Infirmary. *California Management Review*, 45, 73–84.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organizational Sciences*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In *Research in Organizational Behavior* (81–123). Greenwich, CT: JAI Press.
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution, and innovation in work teams. In D. A. Johnson, S. T. Beyerlein (Eds.). *Advances in interdisciplinary studies of work teams* (1–29). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wilson, D., Talsma, A., Martyn, K. (2011). Mindfulness: a qualitative description of the behaviors charge nurses enact to safely staff patient care units. *Western Journal of Nursing Research*, 33, 805–824.
- Zhang, J., Ding, W., Li, Y., Wu, C. (2013). Task complexity matters: the influence of trait mindfulness on task and safety performance of nuclear power plant operators. *Personality and Individual Differences*, 55, 433–439.

- Zhang, J., Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: a dual process perspective. *Accident Analysis & Prevention*, 70, 24–32.
- Zhuravlev, A. L. (1988). Rol' sistemnogo podhoda v issledovanii psihologii trudovogo kollektiva [The role of the system approach in the study of the psychology of the work collective]. *Psihologicheskij zhurnal*, 9(6), 53–64.
- Zhuravlev, A. L. (2000). Psihologicheskie osobennosti kollektivnogo sub'ekta [Psychological features of a collective subject]. In A. V. Brushlinskii, M. I. Volovikova, V. N. Druzhinin (eds.). *Problema sub'ekta v psihologicheskoy nauke* (133–150). M. : Akademicheskij Proekt.
- Zhuravlev, A. L. (2009). Kollektivnyj sub'ekt: osnovnye priznaki, urovni i psihologicheskie tipy [Collective subject: the main features, levels and psychological types]. *Psihologicheskij zhurnal*, 30(5), 72–80.
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2010). *Psihologiya upravleniya sovmestnoj deyatel'nost'yu: Novye napravleniya issledovanij* [Psychology of joint activity management: New directions of research]. M.: Izd-vo Instituta psihologii RAN.
- Zhuravlev, A. L., Nestik, T. A. (2011). Gruppovaya refleksivnost': osnovnye podhody i perspektivy issledovanij [Group reflexivity: basic approaches and research perspectives]. *Znanie. Ponimanie. Umenie*, 3, 212–221.



Особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности

ИВАНОВА Наталья Львовна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия.

МОШИНСКАЯ Дарья Игоревна

АО «ДАНОН РОССИЯ», Москва, Россия.

Цель. В данной статье рассматриваются результаты исследования, направленного на выявление особенностей HR-бренда организации как результата усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также его восприятия сотрудниками с различными характеристиками социальной идентичности. *Метод.* В ходе работы был проведён социально-психологический анализ понятия «HR-бренд организации», его структуры и элементов, применена и усовершенствована методика изучения восприятия HR-бренда. Процедура исследования включала в себя три содержательных блока методических процедур: выявление особенностей восприятия HR-бренда с помощью авторской модификации методики изучения имиджа работодателя (К. С. Акамова), определение структуры ценностно-мотивационного компонента социальной идентичности (Ценностный опросник Ш. Шварца) и описание когнитивного компонента социальной идентичности с помощью методики М. Куна и Т. МакПартленда. *Результаты.* В эмпирическом исследовании ($N = 131$) выделены основные параметры восприятия HR-бренда, такие как «характеристики компании», «социальное доверие», «условия и бенефиты», «возможности профессионального развития». Выявлено сходство в восприятии сотрудниками с различными характеристиками социальной идентичности параметров «характеристики компании», «условия и бенефиты» и «возможности профессионального развития». Обнаружены значимые различия в восприятии параметра «социальное доверие» у сотрудников с различными характеристиками социальной идентичности. Этот параметр оказался более значимым для лиц с актуализированными базисными характеристиками. Значимых различий в восприятии HR-бренда людьми с актуализированными базисными и профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности по параметрам «характеристики компании», «условия работы и бенефиты», а также «возможности профессионального развития» не выявлено. Следовательно, данные параметры являются одинаково значимыми для обеих групп. *Практическая значимость* исследования заключается в возможности создания специальных мероприятий по разработке и управлению HR-брендом с точки зрения взаимодействия (влияния) с сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности с целью построения наиболее эффективной модели коммуникации.

Ключевые слова: HR-бренд, социальная идентичность, организационная психология.

Введение

Тенденции развития экономик многих стран сегодня во многом сходны и характеризуются в целом как нестабильные и кризисные. Существующая экономическая ситуация в

России требует от компаний создания конкурентных преимуществ, которые помогут обеспечить им стабильное развитие в будущем. Определяющей чертой в данном процессе является усиление транснациональных корпораций и стремительное развитие социальных коммуникаций, что делает конкуренцию достаточно жесткой. Для обеспечения стабильного развития компаниям необходимы люди, которые примут организационные цели и будут стремиться к их достижению в рамках своей деятельности. Поэтому организациям необходимо внедрять в систему управления средства, которые позволят привлекать и удерживать лучшие кадры.

В последнее время прослеживается стойкая тенденция к усиленному вниманию со стороны учёных и практиков к HR-бренду организации и HR-брендингу как средству корпоративного управления, которое обеспечивает поддержание стабильного положения компании на рынке труда. Это происходит по ряду причин. Развитый HR-бренд рассматривается как важное условие создания долгосрочного конкурентного преимущества организации на рынке труда, благодаря повышению эффективности внутрифирменного управления и формированию платформы роста в нестабильных и непредсказуемых условиях внешней среды организации. HR-брендинг выступает методом управления человеческими ресурсами организации, в том числе и на стадии привлечения персонала, который позволяет обеспечить желаемое направление формирования и развития корпоративной культуры (Арькова, 2012).

Модель HR-брендинга по сути включается во все уровни управления и способствует укреплению позиций организации на рынке благодаря тому, что она направлена на создание HR-бренда компании как привлекательного работодателя с опорой на сильные стороны организации, а также ценности сотрудников. Создание HR-бренда организации на базе использования ее сильных сторон и концепции разделяемых ценностей обеспечивает также эффективную адаптацию сотрудников к условиям деятельности в организации (Дэйв, 2006).

Теоретические основы исследования восприятия HR-бренда

Бренд работодателя (HR-бренд / *HR brand; Employer brand*) — это совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которое делает её привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнёров, потенциальных сотрудников и других ключевых стейкхолдеров (Елисеенко, Патоша, Торопова, 2016). Существенный вклад в формирование и использование понятия «HR-бренд» внёс Д. Аакер, который утверждал, что бренд — это не только нематериальный актив компании, но и её стратегическая функция (Aaker, 1996). После тщательного анализа мы пришли к выводу, что понятие «имидж компании-работодателя» является более узким, поскольку имидж представляет собой эмоционально окрашенный образ, который формируется в сознании сотрудников на основе транслируемой информации о компании в качестве работодателя и который способен побуждать их к действию по отношению к компании (Акамова, 2012). Таким образом, «имидж» в некоторых случаях является составляющей более общего понятия «бренд работодателя».

Роль HR-брендинга в управлении организацией

Активная работа по развитию HR-бренда даёт организации огромный комплекс преимуществ, так как HR-бренд, который позитивно воспринимается работающим персоналом, способен оказать влияние на моральный климат внутри компании, увеличить интерес к выполнению задач и оказать положительный эффект на продуктивность работы. Сильный HR-бренд обеспечивает компании привлекательный имидж во внешней среде, что позволяет ей бороться за лучшие кадры и удерживать талантливых людей, необходимых для дальней-

шего развития. Кроме того, он выполняет свою важнейшую функцию: формирует доверие, что обеспечивает восприятие компании, как надёжного партнера, ответственного работодателя, привлекательного партнёра для своих клиентов.

Тема HR-бренда является новой для современного сообщества HR-специалистов, её теоретико-методологическая основа только начинает формироваться. Данное направление в науке пребывает в процессе становления и уточнения понятийного аппарата. Данная тема активно звучит в печатных и интернет-изданиях и неуклонно набирает популярность. Многие публикации посвящены сути HR-бренда и опыту его применения, а также необходимости его развития и анализу его места в системе управления персоналом (Арькова, 2011, 2012; Елисеенко и др., 2016; Полухина, 2011; lloyd, 2002; Minchington, 2006; Mosley, 2010).

Изначально понятие «HR-брендинг» использовалось в области практического менеджмента, и только в последнее время оно стало предметом внимания академических исследований зарубежных и отечественных учёных. Исследования HR-брендинга активнее всего проводятся в Великобритании, Бельгии, США, Австралии такими исследователями, как С. Ллойд (Lloyd, 2002), Б. Мичингтон (Minchington, 2006), Р. Мосли (Mosley, 2010), П. Уолкер (Walker, 2010) и др. Среди российских ученых следует упомянуть С. Иванову (Иванова, 2013), Э. Полухину (Полухина, 2011), Т. Арькову (Арькова, 2011) и других. Из этих работ следует, что восприятие HR-бренда сотрудниками различается в зависимости от их предпочтений, статусных, демографических признаков и так далее.

Можно отметить, что в основных подходах к HR-брендингу организаций всё же существуют некоторые проблемы, связанные с отсутствием знания о специфике восприятия HR-бренда разными людьми. Это мешает маркетологам правильно выстроить бренд и связанную с ним коммуникацию, и, в частности, транслировать информацию о нём внутри и вне организации. Для того чтобы данные действия не совершались интуитивно, актуальным является поиск причин различия в восприятии брендов на рынке труда с точки зрения психологического подхода. В частности, при исследовании того, каким образом HR-бренд воспринимается различными целевыми аудиториями. Определение целевой аудитории осуществляется, прежде всего, по социологическим признакам (демографические характеристики, социальный статус и т.п.). Но оно проводится с опорой также и на социально-психологические, личностные факторы. Причём именно этот аспект исследований пока проявляется в меньшей степени.

Несмотря на возрастающий интерес исследователей и практиков к формированию HR-бренда и внедрению механизмов HR-брендинга в практику управления, существует множество вопросов, которые требуют изучения. В частности, не ясно, какие конкретные социально-психологические характеристики HR-бренда способствуют привлечению и удержанию сотрудников в организации в условиях борьбы за высококвалифицированный персонал? Каких именно людей привлекает HR-бренд данной компании? Через какие личностные качества преломляется восприятие HR-бренда при внедрении технологий стимулирования персонала и использования потенциала сотрудников в целях формирования у них позитивных установок к организации? Какие личностные особенности персонала необходимо учесть при построении эффективной модели коммуникации в рамках данного HR-бренда? И многие другие. Поэтому в нашем исследовании рассматривалась проблема формирования HR-бренда с точки зрения влияния на сотрудников с разными характеристиками социальной идентичности с целью построения наиболее эффективной модели коммуникации в организации.

Социальная идентичность личности сотрудника организации

Мы сосредотачиваем свое внимание на социально-психологических характеристиках личности при изучении восприятия HR-бренда. В качестве основной такой характеристики мы рассматриваем социальную идентичность. Методологическую основу развиваемого нами подхода к проблеме идентичности составляют научные взгляды Э. Эриксона (Эриксон, 2006), положения классической теории социальной идентичности А. Тешфела и Дж. Тёрнера (Tajfel, 1982; Tajfel, Turner, 1986). Мы опираемся на подход, согласно которому социальная идентичность рассматривается в качестве целостного динамичного образования, системы социальных конструктов личности, формирующейся в рамках определённых социальных условий и выступающей основанием восприятия индивидом новых социальных ценностей. Структурно она представляет собой единство когнитивных, ценностных и мотивационных компонентов, которые объединяются в несколько функциональных блоков, получивших условные названия «базисный», «индивидуально-личностный» и «профессионально-деловой» (Иванова, 2004).

Базисный блок социальной идентичности — это блок, узко локализованный, обусловленный преимущественно ситуацией, данной человеку от рождения. Он связан с мотивацией самозащиты и стремлением укрепить свои позиции на уровне национальной, региональной и семейной общности. *Индивидуально-личностный блок* проявляется в мотивации самоуважения и направленности на овладение требованиями культуры как узкого, так и более широкого сообщества. *Профессионально-деловой блок* проявляется в мотивации самореализации и стремлении к расширению субъективного пространства, в анализе изменений, происходящих в обществе. Социальная идентичность является развёрнутой во временной перспективе частью Я-концепции личности, включающей в себя цели, ценности и убеждения личности, а также регулятором поведения (Антонова, Белоусова, 2011). Всё это позволяет предположить, что социальная идентичность может выступать личностным фактором восприятия HR-бренда определённой организации и тем самым играть роль некоторого регулятора поведения сотрудников для достижения результатов бизнес-деятельности. Поэтому вопрос о связи параметров восприятия HR-бренда у лиц с различными характеристиками социальной идентичности является важным для поиска ресурсов управления поведением сотрудников в бизнесе.

В ряде работ уже показано, что HR-бренд является важнейшим фактором, определяющим привлекательность организации на рынке труда через его отнесённость к таким динамическим социально-психологическим структурам, как идентичность. Например, организационная идентичность, включающая в себя восприятие, осознание и чувство единства с организацией или принадлежности к организации, когда индивид разделяет нормы, ценности, правила и статусы организации и определяет себя в её терминах, связана с привлекательностью организации для сотрудников и тех, кто находится в поиске места работы, то есть с её HR-брендом (Грачев, Кучеров, 2015).

В исследовании корпоративной идентичности показано, что стремление сотрудников проявлять свою идентичность на различных уровнях обусловлено имиджем бизнес-организации и способностью организации удовлетворять различные потребности своих сотрудников. При этом корпоративная идентичность рассматривается как особый тип социальной идентичности. Она характеризуется тем, насколько сотрудники принимают сложившиеся ценности и следуют принятым корпоративным нормам бизнес-организаций (Куприянов, 2012).

В то же время вопрос о роли социальной идентичности в восприятии HR-бренда остается открытым. Имеющихся данных очень мало, чтобы говорить о том, что определённые характеристики социальной идентичности могут являться фактором восприятия HR-бренда

компании. Мы видим в этом противоречие между актуальным уровнем разработанности психологического понимания HR-бренда и уровнем знаний о факторах его восприятия сотрудниками, что необходимо для переосмысления практического подхода в данной области.

Методика и процедура исследования

Объектом нашего исследования является восприятие HR-бренда сотрудниками организации, а его предметом — особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности. *Целью* исследования стало выявление особенностей восприятия определённого набора характеристик HR-бренда сотрудниками с различными характеристиками когнитивного и ценностно-мотивационного компонентов социальной идентичности. *Общая гипотеза* исследования заключается в том, что по ряду параметров существуют сходства и различия в восприятии HR-бренда сотрудниками с преобладающими актуализированными базисными и профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности. Выборку ($N = 131$) составили трудоустроенные респонденты в возрасте от 18 до 52 лет (из них 59% женщин и 41% мужчин). Это представители юношеского (18-21 лет) и среднего (22-52 лет) возрастов. Именно в этом возрасте вопрос значимости характеристик HR-бренда является важным, например, при смене места работы или во время работы на текущем месте.

Процедура сбора эмпирических данных включала в себя три этапа, которые соответствовали трём содержательным методическим блокам общего (единого) опросника, предложенного респондентам.

1. Изучение особенностей восприятия HR-бренда. Так как понятия «имидж организации» и «HR-бренд организации» имеют существенные содержательные различия, для измерения компонентов HR-бренда мы воспользовались авторской модификацией анкеты изучения имиджа компании-работодателя К. С. Акамовой (Акамова, 2012). Модификация анкеты по изучению характеристик HR-бренда была осуществлена с помощью экспертного опроса с привлечением трёх экспертов. Экспертами стали преподаватели психологии, в течение не менее 10 лет специализирующиеся на изучении имиджа и потребительского поведения. Оценка пунктов опросника проводилась по шкале Р. Ликерта. Цель данного опросника — определить субъективную оценку респондентами значимости различных ценностных предложений (характеристик) HR-бренда компании-работодателя.

2. Изучение когнитивного компонента социальной идентичности. Для этого была применена методика «Кто Я?» М. Куна и Т. МакПартленда, представляющий собой нестандартизированное самоописание с открытой формой. Данная методика затрагивает все сферы представлений и рефлексии человека о своей личности, что даёт нам возможность судить о том, в какой социальной роли он видит себя на текущий момент (Иванова, 2004).

3. Изучение структуры ценностно-мотивационного компонента социальной идентичности. Для этого был применён Ценностный опросник Ш. Шварца, который позволяет определить степень выраженности ценностей, способных выступать в качестве мотивационных целей, определяющих индивидуальное поведение (Shwartz, 2012).

Опросник был создан на платформе Google Forms, что было для исследования большим преимуществом, так как позволило охватить необходимое количество респондентов в короткий срок вне зависимости от их географического расположения. Приглашения к участию в опросе были распространены с использованием метода «снежного кома» и публикации объявлений в социальных сетях. Инструкция для респондентов поясняла, что данное

исследование поможет современным организациям лучше понимать психологические особенности сотрудников, и, как результат, — лучше заботиться о них. Мы просили респондентов, чтобы их ответы были искренними, так как результаты будут представлены в обобщенном виде. В связи с этим информация о профиле должности и сфере деятельности организации у респондентов не запрашивалась. На заполнение всего опросника респонденту требовалось в среднем 15 минут.

Статистическая обработка результатов проводилась с помощью критерия Колмогорова-Смирнова (проверка нормальности распределения собранных данных), эксплораторный факторный анализ, метод вращения главных компонент Varimax и Direct oblimin, критерий каменистой осыпи Р. Кэттела, а также критерий *U* Манна-Уитни.

Результаты и их обсуждение

Особенности восприятия характеристик организации

По результатам анализа результатов первого блока опросника наиболее значимыми характеристиками организации¹ для всех респондентов стали такие, как: «возможность профессионального развития (60.2% опрошенных)», «размер заработной платы» (48.9% опрошенных) и «возможности карьерного роста» (48.9% опрошенных). Кроме того, мы предположили, что шкалы, отобранные для исследования на основе экспертных оценок, могут быть взаимосвязанными и так или иначе относиться к нескольким факторам. Для того чтобы проверить это предположение, мы использовали эксплораторный факторный анализ матрицы интеркорреляций по методу вращения главных компонент. В результате были выделены четыре фактора (Табл. 1).

В **первый фактор** вошли шкалы: «Размер компании», «Известность компании», «Международная / западная компания», «Возраст компании». Данный фактор мы обозначили как «Характеристики компании». **Второй фактор** объединил шкалы «Личность руководителя», «Социальная ответственность», «Привлекательность товаров и услуг». Мы обозначили его фактор как «Социальное доверие», поскольку хотели подчеркнуть значение элемента социальной коммуникации, заложенного в самой сути HR-брендинга. Что касается **третьего фактора**, то в него вошли такие шкалы, как «Размер заработной платы», «Стабильность компании», «Территориальная близость компании» (0.46) и «Удобный график работы» (0.44). Этот фактор был обозначен как «Условия и бенефиты». В **четвёртый фактор** объединились шкалы «Возможность профессионального развития» и «Возможность карьерного роста». Мы обозначили фактор как «Профессиональное развитие».

Структура социальной идентичности

В ходе основного (второго) этапа проводилось изучение характеристик актуализированной социальной идентичности по модели Н. Л. Ивановой (Иванова, 2004). Процедура выделения доминирующего типа идентичности по когнитивному и ценностно-мотивационному компонентам заключалась в следующем. С помощью контент-анализа подсчитывалось количество слов в ответах каждого респондента на вопрос «Кто Я?», которые относятся к категории «базисные признаки», куда входили этнические, семейные, локальные, половые характеристики себя, свои физические особенности, а также относящиеся к категории «профессионально-деловые признаки», то есть статусные, ролевые или профессиональные характеристики (Татарко, Лебедева, 2011; Иванова, Румянцева, 2008).

1 Можно было выбрать несколько вариантов из предложенного списка.

Таблица 1. Матрица факторных нагрузок

Характеристики	Факторные нагрузки			
	1	2	3	4
Размер компании	.836	.119	.001	-.065
Известность компании	.813	.016	.053	.146
Международная (западная) компания	.706	.027	-.056	.178
Возраст компании	.616	.198	.307	-.319
Личность руководителя	.046	.773	-.098	.013
Социальная ответственность	.015	.705	-.045	.054
Привлекательность товаров (услуг) компании	.175	.683	-.021	.034
Размер заработной платы	-.004	-.208	.817	.126
Стабильность компании	.144	-.030	.777	-.020
Территориальная близость компании	-.051	.398	.460	-.156
Удобный график работы	-.423	.411	.449	.084
Возможность профессионального развития	-.037	.228	-.072	.874
Возможности карьерного роста	.248	-.156	.309	.674
Размер компании	.836	.119	.001	-.065

Таким образом, на основе методики «Кто Я?» были респонденты были объединены в две группы: 1) сотрудники с преобладающим базисными характеристиками ($N = 49$) и 2) сотрудники с преобладающими профессионально-деловыми характеристиками ($N = 54$) социальной идентичности. В данном исследовании мы не использовали показатели индивидуально-личностной категории, куда относятся особенности культуры, взаимоотношений, общения, духовного развития и самосовершенствования, так как преобладающее большинство ответов наших респондентов не позволило дифференцировать их по данному параметру. Полагаем, что этот факт легко объясним, поскольку у каждого человека социальная идентичность выражается в разной степени по всем характеристикам. Соответственно, в дальнейший расчёт мы принимали большую степень выраженности актуализированных базисных и профессионально-деловых характеристик, которые являются в наибольшей степени отличными друг от друга (Иванова, 2004).

Таблица 2. Распределение ценностей по типам социальной идентичности

Группа	Наименование ценности	Содержание ценности
Базисная	Безопасность	Безопасность и стабильность общества, отношений и самого себя
	Конформность	Сдерживание действий и побуждений, которые могут навредить другим и не соответствуют социальным ожиданиям
	Традиции	Уважение и ответственность за культурные и религиозные обычаи и идеи
	Доброта	Сохранение и повышение благополучия близких людей
Профессионально – деловая	Самостоятельность	Самостоятельность мысли и действия
	Стимуляция	Волнение и новизна
	Власть	Социальный статус, доминирование над людьми и ресурсами
	Достижение	Личный успех в соответствии с социальными стандартами

Выявление ценностной структуры проводилось с помощью методики Ш. Шварца, включающей в себя такие ценности, как: Власть (Power), Достижение (Achievement), Гедонизм (Hedonism), Стимуляция (Stimulation), Самостоятельность (Self-Direction), Универсализм (Universalism), Доброта (Benevolence), Традиции (Tradition), Конформность (Conformity), Безопасность (Security). Для того чтобы соотнести данные ценности с типами социальной идентичности (базисной и профессионально-деловой), мы воспользовались методом экспертного опроса. В качестве экспертов выступили три университетских преподавателя,

чьи научные интересы лежат в области изучения социальной идентичности. Результатом данного опроса стало разграничение ценностей на базисную и профессионально-деловую группы, соответствующие базисным и профессионально-деловым характеристикам социальной идентичности (Табл. 2).

Это позволило нам при расчёте общего показателя идентичности использовать следующую формулу:

$$SI = (A_1 - A_2) + (B_1 - B_2),$$

где *SI* — общий показатель актуализированной социальной идентичности;

– показатель профессионально-деловой идентичности когнитивного компонента;

– показатель базисной идентичности когнитивного компонента;

– показатель профессионально-деловой идентичности ценностно-мотивационного компонента;

– показатель базисной идентичности ценностно-мотивационного компонента.

Межгрупповые различия в восприятии HR-бренда

Прежде чем осуществлять последующие расчёты, мы проверили нашу выборку на нормальность распределения по выделенным факторам с помощью критерия Колмогорова-Смирнова (Табл. 3).

Таблица 3. Результаты проверки нормальности распределения (*N* = 74)

Параметры		Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Параметры нормального распределения	Среднее значение	.065	.053	-.003	-.049
	Среднеквадратичное отклонение	.981	1.045	1.027	1.075
Наибольшие экстремальные расхождения	Абсолютная	.053	.133	.101	.128
	Положительные	.044	.067	.056	.101
	Отрицательные	-.053	-.133	-.101	-.128
Статистика критерия		.053	.133	.101	.128
Асимптотическая значимость (двусторонняя)		.200	.003	.057	.004

Далее для проверки значимости различий восприятия HR-бренда у респондентов с актуализированными базисными и профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности мы использовали критерий Манна-Уитни, так как распределение данных по факторам не является нормальным, и необходимо использовать непараметрический критерий.

Таблица 4. Значения рангов для групп с базисной и профессионально-деловой характеристиками социальной идентичности

Фактор	Группа	Средний ранг	Сумма рангов
Характеристики компании	Базисные характеристики	36.79	1582
	Профессионально-деловые характеристики	38.48	1193
Социальное доверие	Базисные характеристики	44.40	1909
	Профессионально-деловые характеристики	27.94	866
Условия и бенефиты	Базисные характеристики	38.51	1656
	Профессионально-деловые характеристики	36.10	1119
Профессиональное развитие	Базисные характеристики	36.47	1568
	Профессионально-деловые характеристики	38.94	1207

Таблица 5. Статистика проверки различий

Статистические параметры	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
Значение критерия Манна-Уитни	636	370	623	622
Z-оценка	-.334	-3.248	-.477	-.488
Асимптотическая значимость (двусторонняя)	.738	.001	.634	.626

Согласно полученным результатам статистической проверки (Табл. 4 и 5) респонденты из группы с актуализированными характеристиками базисной социальной идентичности отдают значительно большее предпочтение второму фактору, который обозначен в нашем исследовании как «Социальное доверие» и включает такие характеристики HR-бренда, как «Социальная ответственность», «Личность руководителя» и «Привлекательность товаров и услуг». Для группы с актуализированными профессионально-деловыми характеристиками данный фактор является абсолютно не значимым. Среди остальных трёх факторов значимых различий между группами найдено не было, что означает, что «общие характеристики компании», «условия и бенефиты», а также «профессиональное развитие» в равной степени важны для людей как с выраженными базисными, так и профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности.

Выводы

1. Понятия «HR-бренд» и «имидж компании-работодателя» не являются тождественными и имеют различную суть. Термин «имидж компании-работодателя» является более узким и может рассматриваться в качестве составляющей понятия «HR-бренд».

2. Анализ полученных результатов показал, что структура восприятия HR-бренда организации работающими и потенциальными сотрудниками определяется такими факторами, как:

- общие характеристики компании (данные о размере, известности, возрасте, характере собственности и управления и т.п.);
- социальное доверие к компании (личности руководителя, социальной ответственности и привлекательности товаров и услуг);
- условия работы и выгоды (стабильности компании, территориальной близости офиса, удобном графике);
- возможности профессионального развития (карьерный рост, обучение внутри компании).

3. HR-бренд компании воспринимается по-разному сотрудниками с различными особенностями актуализированной социальной идентичности, а именно: для сотрудников с актуализированными базисными характеристиками параметр социального доверия к компании является более значимым, чем для людей с актуализированными профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности.

4. Не выявлено значимых различий в восприятии HR-бренда людьми с актуализированными базисными и профессионально-деловыми характеристиками социальной идентичности по параметрам, которые относятся к характеристикам самой компании, условиям работы и бенефитам, а также возможностям профессионального развития. Другими словами данные параметры являются одинаково значимыми для обеих групп.

Заключение

В результате анализа полученных нами данных было выявлено, что восприятие HR-бренда сотрудниками с различными социально-психологическими характеристиками имеет как общие черты, так и специфику. Это связано в первую очередь с тем, что все характеристики HR-бренда, которые закладываются в основу политики управления человеческими ресурсами для привлечения и удержания ключевых сотрудников, имеют отношение к

определённым факторам восприятия данных характеристик у всех людей вне зависимости, являются ли они целевой аудиторией.

В нашем исследовании, в основе которого лежали классические и модифицированные психологические методики, мы опросили более сотни респондентов и выявили сходства в восприятии HR-бренда различными группами. Результатом анализа стало выявление четырёх факторов восприятия, справедливых для всех людей, которые уже работают либо хотят сменить место работы. Данные компоненты мы обозначили в нашем исследовании как «Характеристики компании», «Социальное доверие», «Условия и бенефиты» и «Возможности карьерного роста». Они объединили в себе максимум возможных характеристик HR-бренда, выделенных экспертами, и могут являться основой построения сильного бренда работодателя в особенности во время кризиса.

Социальная идентичность как комплексная характеристика является неотъемлемой частью личности, а поэтому набирает большую популярность в качестве объекта современных исследований не только в рамках социальной психологии, но и психологии рекламы, потребительского поведения, маркетинга и т.д. Психология бизнеса в частности обращается к данному конструкту, так как он является главным регулятором поведения. В нашем исследовании мы представили социальную идентичность в качестве фактора восприятия HR-бренда организации, разделив респондентов на группы с актуализированной базисной, с одной стороны, и профессионально-деловой идентичностью, с другой стороны. Это было осуществлено с помощью комплексного подхода, включающего когнитивный и ценностно-мотивационный компоненты, которые входят в структуру идентичности.

Результатом исследования стало выявление сходства в восприятии HR-бренда людьми с различными характеристиками социальной идентичности. Такие параметры, как характеристики компании (размер, известность, возраст, западная или российская компания), условия и выгоды (стабильность компании, территориальная близость офиса, удобный график), возможности профессионального развития (возможности карьерного роста и развития внутри компании) являются приблизительно одинаково значимыми для первой и второй группы.

Важным, на наш взгляд, результатом является выявление различия восприятия группами по параметру социального доверия, который объединяет в себе такие характеристики HR-бренда, как личность руководителя, социальную ответственность компании, а также привлекательность товаров и услуг. Данный параметр является значительно более важным для людей с базисными характеристиками социальной идентичности, которые имеют узко локализованную самоидентификацию: им важно понимать личность того, с кем они будут взаимодействовать, какой продукт производит компания, насколько он полезен современному обществу и насколько социально ответственной является сама компания.

Это можно объяснить тем, что у данной группы людей ярко выражены ценности общности, личной жизни и отношений с другими людьми, для них характерна мотивация защиты себя и окружающих. Согласовываясь с когнитивным компонентом идентичности (представления человека о себе), выявление данных ценностей даёт нам возможность отнести респондента в категорию с базисной идентичностью, которая, в свою очередь, регулирует восприятие HR-бренда именно с такой спецификой. В данном исследовании мы не утверждаем, что для людей с профессионально-деловой идентичностью параметр социального доверия не является значимым вовсе. Он значим, однако в значительно меньшей степени, нежели у людей с актуализированными характеристиками базисной идентичности. Кроме того, обращает на себя внимание тот факт, что на параметр возможностей профессионального развития в компании является значимым для обеих групп. Это говорит нам

о том, что для людей с базисными характеристиками, имеющих ориентацию на личную и семейную жизнь, также важно понимание того, каким образом они смогут строить карьеру и развиваться в профессиональном плане.

Обобщая, можно сказать, что существуют особенности восприятия HR-бренда сотрудниками с разными характеристиками социальной идентичности. Выявленное нами сходство касается параметров, включающих общие характеристики компании, условия работы и возможности карьерного роста. Различия в восприятии HR-бренда связаны с базисными характеристиками социальной идентичности человека. Для этих сотрудников более значимым является фактор социального доверия компании: руководству, продукту, степени ответственности организации.

Практическая значимость нашего исследования заключается в возможности разработки специальных мероприятий по управлению HR-брендом, его поддержанию и внесению изменений в существующие процедуры его развития. Выявленные группы характеристик HR-бренда могут помочь маркетологам и сотрудникам службы персонала правильно строить и доносить смысл бренда работодателя не только для целевой аудитории, но и для потенциальных сотрудников и ключевых партнеров, а также использовать данные результаты для построения методик отбора и мотивации персонала к более продуктивной деятельности.

Отметим и ряд ограничений, существующих в нашей работе. К примеру, выборку исследования составили респонденты возрастом преимущественно от 18 до 30 лет, которые в частности являются работающими студентами либо недавними выпускниками вузов. Это не даёт возможность максимально распространить результаты нашего исследования, но позволяет говорить о выводах в отношении подобных групп людей, что является важным для нас, так как в большинстве случаев именно они являются целевой аудиторией для компаний-работодателей. Ещё одним ограничением является работа с интернет-опросниками, которая не предполагает непосредственного контакта между сторонами, что может ограничить понимание конкретного задания респондентом.

Продолжение исследований в данной области представляет как научный, так и практический интерес. Эту тему можно продолжить, изучая особенности восприятия бренда работодателя сотрудниками с более широким спектром характеристик социальной идентичности, в организациях разного типа.

Литература

- Акамова, К. С. (2012). *Психологические факторы восприятия имиджа компании-работодателя*: Магистр. диссертация. М.: НИУ ВШЭ (рукопись).
- Антонова, Н. В., Белоусова, В. В. (2011). Самоопределение как механизм развития идентичности. *Вестник Московского государственного гуманитарного университета им. М. А. Шолохова. Педагогика и психология*, 2, 79–91.
- Арькова, Т. Ю. (2011). Сущность HR-брендинга как механизма позиционирования организации на рынке труда. *Известия ВГПУ*, 3(57), 125–129.
- Арькова, Т. Ю. (2012). *Управление человеческими ресурсами организации на основе HR-брендинга*: Автореф. дисс. ... канд. эконом. н. Волгоград: ВГПУ.
- Грачев, С. А., Кучеров, Д. Г. (2015). Разработка модели взаимосвязи организационной идентичности и привлекательности организации на рынке труда. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология. Область наук Психология*, 1, 66–77.

- Дэйв, У. (2006). *Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации*. М.: Вильямс.
- Елисеенко, А. С., Патоша, О. И., Торопова, А. С. (2016). Зачем бизнесу развивать HR-бренд? *Анкор: HRDigest*, 7, 14–15.
- Иванова, Н. Л. (2004). Структурасоциальной идентичности: проблема анализа. *Психологический журнал*, 25(1), 52–61.
- Иванова, Н. Л., Румянцева, Т. В. (2008). *Социальная идентичность: теория и практика*. М.: СГУ.
- Иванова, С. И. (2012). *Искусство подбора персонала*. М.: Альпина.
- Куприянов, А. С. (2012). *Корпоративная идентичность сотрудников бизнес-организаций в России*. Автореф. дисс. ... канд. социол. н. Ростов-на-Дону.
- Полухина, Э. (2011). Брендинг для кадров. *Реальный бизнес. Стратегия и тактика успеха*, 4., 64–67.
- Татарко, А. Н., Лебедева, Н. М. (2011). *Методы этнической и кросскультурной психологии*. М.: Изд. дом ВШЭ.
- Эрикссон, Э. (2006). *Идентичность: юность и кризис*. М.: Флинта.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brand*. New York: The Free Press.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64–66.
- Mosley, R. (2010). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Chichester, UK.
- Shwartz, S. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. The Hebrew University of Jerusalem. URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. дата обращения: 7.03.2016
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge Univ. Press
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Employer brand perception by workers with different social identity

Natalia IVANOVA

National Research University «Higher School of Economics», Moscow, Russia

Darya MOSHYNSKA

DANONE Russia, Moscow, Russia

Abstract. In this paper we discuss the employer brand perception by workers with different social identity. *Purpose.* The main aim is to identify these features. The employer brand concept has been developed, methods for studying employer brand perception have been analyzed from the social psychology prospect. *Study design.* The research procedure included three parts: employer brand characteristics perception study (author's modification of Employer brand image perception study by K. Akamova), Social identity components structure study (the classical Schwartz value questionnaire) and the study of cognitive component of social identity through the methods of M. Kuhn and T. McPartland. *Findings.* The study involved 131 respondents who were divided into groups with basic and business social identity characteristics upon cognitive and value-motivational component and highlighted the main parameters of HR-brand perception, which are: "characteristics of the company", "social trust", "compensation & benefits", and "professional development opportunities". The study also revealed similarities in perception of such parameters as "characteristics of the company", "compensation & benefits", and "professional development opportunities" of employees with different features of social identity; a significant difference of "social trust" perception parameter was found out as well: it is more important for people with basic social identity features. Significant differences was not found out in groups of people with actualized basic and business social identity features in terms of parameters those relate to "characteristics of the company", "compensation and benefits", as well as "development opportunities", i.e. these parameters are equally important for both groups. *Implications for practice.* The practical significance of the work lies in the possibility of creating special measures for the employer brand development and management in terms of interaction and impacting on employees with different social identity features in order to build the most effective model of communication.

Keywords: HR brand, employer brand, social identity, organizational psychology with employees.

References

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brand*. New York: The Free Press.
- Akamova, K. S. (2012). *Psikhologicheskie faktory vospriyatiya imidzha kompanii-rabotodatelaya*: Magistr. dissertatsiya [Psychological factors of perception of the image of the company-employer: Master. thesis]. M. (rukopis').

- Antonova, N. V., Belousova, V. V. (2011). Samoopredelenie kak mekhanizm razvitiya identichnosti [Self-determination as a mechanism for the development of identity]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta im. M. A. Sholokhova. Pedagogika i psikhologiya*, 2, 79–91.
- Arkova, T. Yu. (2011). Sushchnost' HR-brendinga kak mekhanizma pozitsionirovaniya organizatsii na rynke truda [The essence of HR-branding as a mechanism for positioning an organization on the labor market]. *Izvestiya VGPU*, 3(57), 125–129.
- Arkova, T. Yu. (2012). *Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii na osnove HR-brendinga: Avtoref. diss. ... kand. ekonom. n.* [Human resource management of the organization on the basis of HR-branding: Abstract. Diss.]. Volgograd.
- Dave, W. (2006). *Effektivnoe upravlenie personalom: novaya rol' HR-menedzhera v organizatsii* [Effective staff management: the new role of HR-manager in the organization]. M.: Williams.
- Eliseenko, A. S., Patosha, O. I., Toropova, A. S. (2016). Zachem biznesu razvivat' HR-brend? [Why should business develop an HR brand?]. *Ankor: HRDigest*, 7, 14–15.
- Erickson, E. (2006). *Identichnost': yunost' i krizis* [Identity: youth and crisis]. M.: Flinta.
- Grachev, S. A., Kucherov, D. G. (2015). Razrabotka modeli vzaimosvyazi organizatsionnoi identichnosti i privlekatel'nosti organizatsii na rynke truda [Development of a model of the relationship between organizational identity and the attractiveness of the organization in the labor market]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Sotsiologiya. Oblast' nauk Psikhologiya*, 1, 66–77.
- Ivanova, N. L., Rumyantseva, T.V. (2008). *Sotsial'naya identichnost': teoria i praktika* [Social identity: theory and practice]. Moscow: SSU.
- Ivanova, N. L. (2004). Struktura sotsial'noi identichnosti: problema analiza [The structure of social identity: the problem of analysis]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 25(1), 52–61.
- Ivanova, S. I. (2012). *Iskusstvo podbora personala* [The art of recruitment]. M.: Alpina.
- Kupriyanov, A. S. (2012). *Korporativnaya identichnost' sotrudnikov biznes-organizatsii v Rossii*. Avtoref. diss. ... kand. sotsiol. n. [Corporate identity of employees in Russian business organizations: Abstract of Diss. in Sociology]. Rostov-na-Donu.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the Inside Out. *Business Review Weekly*, 24(10), 64 – 66.
- Minchington, B. (2006). *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Mosley, R. (2010). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Chichester, UK
- Polukhina, E. (2011). Brending dlya kadrov [Branding for the staff]. Real'nyi biznes. *Strategiya i taktika uspekha*, 4, 64–67.
- Shwartz, S. (2012). *An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values*. The Hebrew University of Jerusalem. URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1116>. Retrieved from: 7.03.2016
- Tajfel, H. (1982). *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge Univ. Press
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.). *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Tatarko, A. N., Lebedeva, N. M. (2011). *Metody etnicheskoi i krosskulturnoi psikhologii* [Methods of ethnic and cross-cultural psychology]. Moscow: Izd. House of the Higher School of Economics.



Организационная диагностика в процессе клиент-центрированного управленческого консультирования

ИВАНОВ Михаил Аркадьевич

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению, Москва, Россия

Консультирование организаций без диагностики невозможно и недопустимо. Это, пожалуй, признают все консультанты, независимо от школы и направления консалтинга, которые они представляют. Диагностика начинается с первого знакомства с клиентом и его организацией и продолжается до завершения работы с ним. Сколько бы информации о клиенте ни получил консультант, она всегда будет неполной. Но технология клиентцентрированного подхода предполагает также отдельный обязательный этап консультирования — организационную диагностику. В ряде случаев этот этап продается как отдельная услуга, то есть самостоятельный консалтинговый продукт. Такая диагностика обязательно включает и обратную связь — совместное с клиентом обсуждение письменного отчета и экспертной оценки консультантом актуального состояния организации клиента. С точки зрения технологии консультирования, наш подход к диагностике организации отличается от общепризнанных тем, что мы уделяем большое внимание реконструкции истории организации и особенно индивидуальным различиям в видении организации у её менеджеров и собственников, а также их индивидуальным историям. Методологическое же отличие подхода связано не столько с используемыми методами, сколько с диалогической позицией консультанта в каждом интервью. Эта позиция определяет минимальную формализацию диагностики, свободное обсуждение с каждым менеджером заданного набора тем.

Ключевые слова: клиентцентрированное управленческое консультирование; организационная диагностика; реконструкция истории организации; диагностическое интервью, наблюдение; диалогическая позиция.

Введение

Отличие диагностики при консалтинге (а, следовательно, и применяемых в её ходе методов) от научного исследования связано с тем, что здесь не только не минимизируются, но заранее предполагаются эффекты воздействия на объект исследования. В консультировании проводится не строго научное исследование организации, а, как это принято называть в традиции организационного развития (Burke, Noumair, 2015), исследование-действие (*action research*). Диагностика должна подготовить и включить участников в совместную работу по изменению организации. Помочь им осознать свои личные и общие организационные цели, обратить их внимание на существующие в организации противоречия и проблемы, возмож-

ности и ресурсы, воодушевить их, по возможности сформировать позитивные установки по отношению к предполагаемым изменениям. Такой подход к диагностике требует от консультанта значительно более открытой и активной позиции, чем при научном исследовании.

Кроме того, обычно учёные все же тяготеют к дисциплинарным подходам. Экономист и финансист сосредотачиваются на изучении объективных показателей деятельности организации. Психолог или социолог обратят внимание скорее на установки, мнения и отношения сотрудников друг к другу и к организации в целом. Специалист по управлению главное внимание уделит изучению управленческих структур и их адекватности целям организации и реализуемым бизнес-процессам. Инженер будет искать и находить способы оптимизации бизнес-процессов. Консультант по управлению обязан обращать внимание на все эти стороны организационной жизнедеятельности, так как и объективная, и субъективная её стороны существуют в единстве, влияя друг на друга, в равной степени представляя угрозы для её существования и возможности для развития.

Для диагностики организации может использоваться множество разнообразных методов и конкретных методик. Часть из них позволяет получить важную для оценки состояния организации качественную информацию. Но, как правило, диагностика с необходимостью включает методы экономического и финансового анализа данных, анализ технологии производства или бизнес-процесса в целом. Диагностика может проводиться индивидуально или в группах. Как правило, используется сочетание этих форм работы. Конечно, было бы идеально, если бы для диагностики удавалось привлечь весь персонал организации, но зачастую это технически трудно осуществимо. Во-первых, в организациях работают иногда тысячи сотрудников, разбросанных территориально по разным городам, а иногда и странам. Во-вторых, правильно составленная выборка дает достаточно надёжные данные. Обычно управленческой диагностикой пытаются охватить всех менеджеров, отвечающих за бизнес-процессы или их части, связанные с расходами и доходами организации, с достижением поставленной перед ней цели. Рассмотрим особенности применения классических методов изучения организации в процессе консультирования.

Интервью в организационной диагностике

Интервью — это разновидность базового метода организационной диагностики — опроса. Достоинство интервью — индивидуальных и групповых бесед с представителями организации — в том, что опрос можно сочетать с наблюдением за поведением людей. Кроме того, интервью позволяет установить личный контакт и доверительные отношения с каждым участником диагностики, что на последующих этапах экономит время и существенно облегчает работу консультанта. Это достоинство данного метода предполагает в частности, что если консультирование осуществляет команда специалистов, то индивидуальные и групповые интервью проводит консультативная пара, с тем, чтобы у каждого респондента сложились необходимые отношения как минимум с двумя членами консультационной команды.

Каждое интервью предваряется представлением консультантов. Они информируют собеседника о целях диагностики организации в целом, о задачах предстоящего разговора с ним лично и об условиях конфиденциальности. Каждый раз до начала диагностики консультанты настаивают, чтобы руководство известило всех участников о целях, содержании и условиях интервью, разрешило сотрудникам делиться с консультантами информацией, которая во многих организациях является закрытой. Мы в своей практике дополняли такое

информирование встречей со всеми участниками диагностики, чтобы они увидели консультантов и могли задать им свои вопросы заранее. Но опыт показывает, что собрать одновременно всех необходимых менеджеров крайне сложно и не всегда удается. Впрочем, даже при таком предваряющем общем информировании, представление консультантов в начале каждого интервью, повтор формулировок целей и условий беседы оказывается необходимым. Каждому менеджеру необходимо предоставить возможность, задать консультанту вопросы или вообще отказаться от участия в диагностике.

Как правило, интервью проводится в свободной форме, акцент делается не на неизменности повторения одних и тех же вопросов, а на создании неформальной, доверительной атмосферы сотрудничества. Повторяться должна не столько форма вопросов, сколько неизменное прохождение с каждым респондентом одних и тех же тем, описывающих в целом состояние организации. Задача консультанта не просто зафиксировать ответ, а добиться по каждой теме собственного понимания как объективной фактологии, так и её восприятия и интерпретации конкретным менеджером. С этой точки зрения, интервью напоминает скорее историческую реконструкцию, опрос свидетелей происшествия, некоего события. Каждый свидетель может рассказывать о событии по-своему, по-разному к нему относиться.

Кто-то был лишь наблюдателем, кто-то — активным участником. Задача консультантов в процессе интервью сложить из этих иногда разрозненных и противоречивых высказываний целостную картину. Жизнь любой организации может быть представлена как последовательность решений и действий. Необходимо понять особенности принятия таких решений и критерии выбора, лежащие в их основе, оценить своевременность принимаемых решений, адекватность и скорость, с которой организация способна переводить свои решения в действия.

В связи с этим в интервью используются не только прямые вопросы, но и активное слушание и даже «провокативные техники».

Например, консультант может позволить себе не только дать парафраз, например: «Правильно ли я понял, что в 1998 году после дефолта, у вас резко упали продажи?», но и продолжить: «Я не понимаю, почему в таком случае Вы не начали уже тогда задумываться и предпринимать действия по созданию собственного производства в России?». Или иначе: «Я работал в то время с организациями, занятыми тем же бизнесом. Многие из них именно в это время начали задумываться и предпринимать попытки организации сборки телевизоров в России, тогда это не требовало больших вложений, а почему Вы не пошли по тому же пути?».

Консультант пытается понять особенности организации, вольно или невольно он сопоставляет то, что ему рассказывают, с тем, что он встречал раньше, со своим собственным опытом. Но прежний опыт консультанта может быть совсем не адекватен организации, которую он диагностирует. Озвучивая свои рассуждения, он превращает интервью в диалог. И если позиции в этом диалоге выстроены правильно, то собеседник объяснит консультанту, в чём тот не прав, донесёт до него своё понимание того, что, как и почему происходило и происходит в его организации. Действительно, задача консультанта — войти в организационную реальность, научиться понимать действия и способ мышления её менеджеров. И каждый интервьюируемый для него с этой точки зрения является экспертом и учителем. И здесь нельзя стесняться показать свое непонимание, если оно, действительно возникло, не нужно бояться наивных вопросов — они естественны для неопита. Но нельзя и выпраши-

вать, поэтому озвучивание собственных непосредственных реакций и даже мнений, часто помогает развитию диалога больше, чем уточняющие вопросы.

Каждое интервью преследует сразу несколько целей.

1. Получение информации об индивидуальных целостных представлениях опрашиваемых об актуальном состоянии организации и возможных направлениях её развития.
2. Получение, уточнение и перепроверка конкретных объективных показателей деятельности организации.
3. Выявление инвариантов и различий в представлениях об организации у её членов.
4. Установление доверительных отношений с членами организации.
5. Развитие членов организации.

Если такое интервью проведено грамотно, за него обычно благодарят консультанта. Такая благодарность абсолютно искренна, ведь разговор с собеседником, который стремится тебя услышать и понять, имеет большой опыт взаимодействия и информацию о многих организациях на рынке, всегда наталкивает на новые мысли, заставляет осмыслить и сформулировать проблемы организации, увидеть новые возможности. Это разговор двух экспертов: эксперта по конкретной организации и эксперта по управлению. Такое взаимодействие всегда результативно.

Наблюдение в организации

Наблюдать консультант начинает уже при первых посещениях организации. В процессе диагностики он концентрирует своё внимание на тех менеджерах, которые приходят на интервью. При этом обращается внимание на всё необычное, странное в организации. Но есть и обязательный список вопросов, ответы на которые пытается получить консультант, наблюдая за поведением людей в организации. Минимальный список вопросов для наблюдения на этапе диагностики включает в себя следующие.

1. Как выглядит общий дизайн компании, как в компании структурируется пространство?
2. Как сотрудники взаимодействуют друг с другом?
3. Когда приходят люди на интервью: вовремя, в соответствии с утверждённым графиком, заранее или с опозданием?
4. Подготовлены ли они к интервью: знают ли цели диагностики, готовы ли делиться информацией?
5. Насколько напряжённо или свободно и уверено держатся члены организации?
6. При обсуждении каких тем и вопросов они замыкаются или, напротив, говорят наиболее эмоционально?
7. Придают ли менеджеры внимание своей одежде?
8. Чувствуют ли себя сотрудники мужчинами и женщинами в организации или стремятся выглядеть бесполовыми?
9. Позволяют ли себе сотрудники открыто проявлять чувства, и какие?

Ответы на все эти вопросы важные для диагностики организации и, прежде всего, её культуры, может дать только наблюдение. При этом мы всегда сочетаем наблюдение с общением: не скрываем то, что увидели, не стремимся сразу же интерпретировать замеченные особенности, а стараемся обсудить их с сотрудниками, понять, осознают ли они их, как они их объясняют, как к ним относятся. Существенно при наблюдении различать индивидуальные особенности менеджеров и типовые реакции, характеризующие особенности организационного поведения.

Анализ документов организации

Каждая организация производит большое количество документов. Их наличие, форма, содержание и функции могут быть проанализированы и, тем самым, могут послужить источником важной информации для понимания состояния организации. Наиболее распространёнными видами документов являются приказы и распоряжения, регламенты и положения, планы и формы отчетов и тому подобное. Однако, во-первых, не во всех российских организациях они есть. Во-вторых, существенно, где они лежат, имеют ли к ним доступ и используют ли в своей работе сотрудники. Например, должностные инструкции, трудовые договоры и контракты могут находиться в отделе кадров, и к ним никто из сотрудников может ни разу не обратиться, это часто чисто формальные, необходимые в соответствии с требованиями закона документы, но они не становятся рабочими, не являются инструментами управления. Или, наоборот, эти документы регулярно находятся в работе: пересматриваются, уточняются, используются при регулярных аттестациях. Ещё пример: этический кодекс организации. Он лежит на столе или висит на стене в кабинете директора, или это рабочий документ? Он есть у всех сотрудников, дополнен положением о санкциях за нарушение правил, механизмом контроля и принятия решений о соблюдении или нарушении правил?

Научное изучение документов может предполагать использование контент-анализа, лингвистического анализа, дискурс-анализа и тому подобного. При консультировании на это, как правило, не хватает времени. Консультант по управлению старается выяснить, прежде всего, используется ли документооборот как инструмент управления в организации, насколько форма документов удобна, оптимальна с этой точки зрения?

Анализ содержания документов в ходе управленческого консультирования предполагает обязательное определение функции и адресата каждого документа. Ведь любой документ всегда опосредует то или иное взаимодействие внутри или вовне организации. Если некий документ ничего не меняет, ни на что не влияет во взаимодействии между автором-источником документа и его адресатом, то такой документ не нужен в управлении. Более того, наличие таких «пустых» документов дискредитирует документооборот. Сотрудники просто на каком-то этапе перестают читать такие документы.

Если функция, задача документа ясна, то встаёт вопрос о его конкретности, возможности однозначно оценить, измерить степень реализации решения, закреплённого в документе.

Например, в одном из банков, с которым нам пришлось работать, был выделен специальный ответственный сотрудник, задачей которого был анализ и оценка степени реализованности принятых Правлением решений. Очень скоро выяснилось, что все решения носят такой общий характер, что оценить степень их реализации невозможно. Но если документы, фиксирующие решения Правления банка, не позволяют оценить степень их реализации, значит, нет возможности оценить эффективность деятельности Правления, степень управляемости банка.

Каждый документ в организации должен быть связан с неким действием (действиями). Например, сотрудник пишет некую докладную записку на имя руководителя. Если он уверен, что эта записка в некий определённый срок будет прочитана этим руководителем, и им будет принято решение, о котором автор докладной узнает первым, то, несмотря на риск, связанный с проявлением инициативы, написание данного документа приобретает для него некий смысл. Но во многих организациях такую докладную никто и читать не будет, или

неизвестно, когда прочтёт, а если даже и прочтёт, то не будет никак реагировать, а если и среагирует, то написавший докладную сотрудник узнает об этом в последнюю очередь и по косвенным признакам. То есть в организации либо работает, либо не работает, а то и вообще отсутствует механизм и регламент работы с документами.

Все документы в организации могут быть поделены на две категории: *фиксирующие принятые решения* и *вспомогательные*, содержащие информацию, необходимую для принятия решения. Для каждого документа, фиксирующего принятое решение, необходим перечень обязательных вспомогательных документов. При этом становится понятным, на основе какой информации принято решение. Так, в одной организации, с которой мы работали, нам удалось составить список требований к документам, фиксирующим принятые решения.

Требования к документам, фиксирующим, принятые решения, таковы.

1. У каждого документа должен быть автор, ответственный, лицо, принявшее решение и подписавшее документ.
2. В каждом документе должен быть указан адресат — конкретный сотрудник или группа сотрудников.
3. Каждый документ должен сопровождаться указанием на информацию, на основе которой принималось решение, отсылку к списку документов, содержащих используемую информацию.
4. Решение должно быть сформулировано настолько конкретно, чтобы всегда было возможно оценить степень и качество его реализации.
5. В каждом документе должно быть описано, что и в какие сроки должно произойти в результате принятого решения, какие действия и кем должны быть предприняты.
6. В документе должен быть описан механизм контроля исполнения: кто, в какие сроки и каким образом осуществляет контроль исполнения принятого решения.

Впрочем, опыт показывает, что даже эти минимальные требования к документам в большинстве наших организаций не выдерживаются. И тогда чтение и анализ документов превращается в увлекательное занятие, так как документы оказываются не инструментом управления, а способом выяснения отношений между людьми и подразделениями в организации.

Многие документы рассматриваются менеджерами как секретные материалы для внутреннего пользования. Иногда секретными считаются и структура компании и номенклатура товаров и услуг. Поэтому обычно мы не просим показать документы на первом этапе. По ходу диагностики сотрудники сами, как правило, начинают приносить нам документы и просят их оценить. Собственник может принести предложенный ему менеджерами бизнес-план или разработанное ими Положение о подразделениях, или должностные инструкции топ-менеджеров. Но нередко и менеджеры просят посмотреть подготовленные ими документы, адресованные собственнику, как правило, до того, как собственник их увидел. То есть, мы не навязываем на этапе диагностики экспертный анализ документов. А возникающая спонтанно ситуация, при которой нас просят посмотреть и оценить документы, позволяет нам не просто их читать и анализировать, но и обсуждать их с членами организации. Что сразу дает возможность превратить и этот метод в развивающий.

Проективная организационная диагностика

Традиционно в психологии проективные методы диагностики используются для исследования личности (Соколова, 1980). В основе этих методов лежит представление о том, что

личность проецируется, проявляется во всём: в поведении, в восприятии и интерпретации реальности, в представлениях и мышлении. Но то же самое происходит и с организацией. Человеку достаточно несколько лет проработать в организации, и её культура начинает проецироваться и становится заметна и в том, как человек одевается, и в том, как он себя ведёт, и в том, как он воспринимает и реагирует на происходящее вокруг него. Взгляд на внутреннюю и внешнюю реальность из позиции члена организации существенно влияет на личность сотрудника, может изменять и даже подавлять ее.

Сотрудник одного из банков, с которым нам пришлось работать, рассказывал нам показательную в этом смысле историю. В выходной день они с женой ехали в гости к друзьям, и он, как всегда, был за рулем. Вдруг жена обратила его внимание на то, что он едет с большим превышением разрешённой скорости. «Мы же никуда не торопимся, — сказала она, — и ты же раньше так никогда не ездил». «И тут я испугался, — рассказывал нам менеджер, — я понял, что весь этот год в банке, я всё время торопился, моё время стало слишком дорогим, я теперь всё время рискую и не могу иначе».

Если при изучении личности внимание исследователя обращено на индивидуальные особенности рисунка, интерпретации, поведения, то при диагностике организации существенным оказывается то общее, что проявляется в восприятии, языке, представлениях её сотрудников. И здесь применяется множество техник и методик. К их числу можно отнести следующие.

- *Рисунки.* Например, на тему «Моя организация», «Наш клиент», «Наши конкуренты» и тому подобное.
- *Неоконченные предложения.* Например: «В кризис наша организация всегда...», «Если партнёры не соблюдают свои обязательства, то...», «Если сотрудники совершают ошибки, то руководители всегда...» и тому подобное.
- *Техники, направленные на изучение организационного языка.* Например: «Назовите семь слов, которые чаще всего можно услышать в Вашей организации».

Сюда же мы относим и метафоры, так как в этом контексте они направлены и интерпретируются с точки зрения проекции представлений сотрудников об управлении и идеальной организации. Например, сотрудников можно попросить сказать, на что похожа их организация, и на что, хотелось бы, чтобы она была похожа? В зависимости от того, насколько близкими оказываются такие ассоциации у различных сотрудников, можно судить о силе организационной культуры, об её однородности.

Достоинством использования проективных методик при организационной диагностике является то, что они позволяют выявлять целостные организационные представления и установки сотрудников. Ответы, полученные в ходе такого проективного исследования, как правило, очень наглядны. Они помогают как консультанту, так и клиенту, осознать важные особенности организационной культуры и, понять те решения и реакции организации, которые кажутся необъяснимыми, противоречащими бизнес логике.

Например, если в рисунках организации отсутствует клиент, становится понятным, почему все призывы к клиентоориентированности не работают. Если незаконченное предложение: «В кризис наша организация всегда...», большинство сотрудников заканчивают так: «проводит сокращение сотрудников», то перестаёт удивлять возникшая паника среди сотрудников организации, хотя даже в планах руководства на сей раз отсутствует намерение проводить массовые сокращения кадров. Если сотрудники описывают желаемое состояние

организации через ассоциации с воинскими подразделениями: «боевой отряд», «отдельный батальон», «диверсионная группа» и тому подобное, то становится понятным, почему они безынициативны и растеряны, не получая чётких приказов и распоряжений от руководства.

Эксперимент в организации

Конечно, проведение строгих научных экспериментов при организационном консультировании не только невозможно, но и не этично. На организацию влияют множество факторов: внешних и внутренних, их все невозможно ни учесть, ни проконтролировать. Научный эксперимент можно проводить на испытуемых, но не на клиентах. Другое дело — естественные, полевые и формирующие эксперименты (Зароченцев, Худяков, 2005; Лазурский, 1911; Никандров, 2002). Их применение при консультировании часто оказывается не только возможным, но и необходимым в процессе диагностики. Наблюдение и опрос членов организации никогда не дает полного представления об особенностях их взаимодействия. Как правило, такое взаимодействие в организациях регулируется множеством неписанных правил и ритуалов, которые могут и не осознаваться участниками. Поэтому организационная диагностика обязательно подразумевает участие консультанта в корпоративных мероприятиях: рабочих совещаниях, общих собраниях и даже праздниках. Наблюдение за групповой активностью членов организации дает очень много информации. Но есть вопрос, ответ на который такое наблюдение не даёт.

Достаточно часто мы наблюдали в самых различных организациях совещания, на которых Первое лицо компании, поставив на обсуждение вопрос, сам долгое время хранит молчание, принуждая подчиненных высказываться, а затем набрасывается на них с критикой. Или другой вариант: собственник компании запускает обсуждение, но сам в нём не участвует, потом вдруг прерывает дискуссию и озвучивает свое решение, часто никакого отношения к высказанным подчиненными предложениям не имеющее.

Например, в одной крупной авиационной компании управляющий собственник собрал Совет директоров для выработки видения компании. Во время двухчасового обсуждения он молчал и что-то рисовал. Неожиданно прервав обсуждение, он положил на стол свой рисунок и сказал: «Наша организация должна быть такой». После чего вышел из кабинета. Долгое время менеджеры изучали рисунок. На нём была изображена ромашка. Всем было ясно, что в этом рисунке сосредоточена главная идея нового видения компании. Но мнения о том, в чём же заключается эта идея, высказывались самые различные. Но ни у кого в компании не возникло даже мысли, спросить автора, что же он имел в виду.

Все такие обсуждения неизменно демонстрируют «мудрость» Первого лица, и «глуповатость», некомпетентность подчиненных. Привыкнув к таким обсуждениям, менеджеры начинают вести себя инфантильно, демонстрируя из раза в раз туповатость и непонятливость. Но могут ли они вести себя иначе? Действительно ли они настолько некомпетентны?

Для ответа на этот вопрос приходится проводить эксперимент. Для этого достаточно, чтобы модерирование совещания временно взял на себя консультант, договорившись с Первым лицом компании о том, что теперь тот будет молчаливым наблюдателем. Теперь

уже консультант формулирует цель совещания, обсуждает с участниками критерии оценки результата совместной работы, задает или вырабатывает совместно с менеджерами правила дискуссии. Теперь у него и у Первого лица компании появляется возможность наблюдать за поведением участников. Результаты такого совещания потом обсуждаются с собственником. Обсуждать приходится многое: и качество предложений, высказанных менеджерами, и время, потребовавшееся участникам (обычно такие совещания занимают в разы меньше времени), и изменения в их поведении, и причины этих изменений. Впрочем, такой результат эксперимента будет наблюдаться далеко не всегда. В ряде случаев менеджеры уже настолько запуганы, настолько признали свою некомпетентность, что новый формат проведения совещания ничего не меняет, в лучшем случае вызывает открытую агрессию по отношению к консультанту. Что само по себе также очень показательно.

Проблема анализа количественных показателей деятельности организации

Проблема часто возникает с выбором самих количественных показателей. В большинстве российских организаций управленческий учёт является слабым местом, а финансовые директора выполняют функции главных бухгалтеров. Поэтому большинство классических показателей в организациях не считается, а часто и не может быть достоверно посчитано. Поэтому речь всегда идёт о доступных и достоверных цифрах. Во всех организациях, в которых нам приходилось работать, конечно, всегда отвечают на вопросы о прибыли, норме прибыли и даже рентабельности бизнеса. Другое дело, как показывает наш опыт, приводимые цифры надо воспринимать с недоверием. Причём ошибки происходят не в математике, а в методологии, поэтому при оценке расходов и, следовательно, прибыли встречаются ошибки в разы.

Зная это, стоит оперировать теми цифрами, которые можно считать достоверными, например: фонд заработной платы, стоимость аренды, внешние платежи, выручка. Тогда появляется возможность сопоставительного анализа динамики: роста фонда заработной платы и выручки, затрат на управленческий аппарат и выручки и тому подобное. То есть появляется возможность анализировать соотношения. Можно получить данные о росте или падении общего количества клиентов, о динамике появления новых клиентов, а, иногда, и о количестве постоянных клиентов. Здесь становится возможным проследить динамику средней закупки, оценить темпы роста закупок товара постоянными клиентами. То есть обычно более достоверными оказываются сведения, связанные с продажами. Важным показателем оказывается соотношение темпов роста доходов и расходов в динамике. Классические показатели — полученная прибыль на сотрудника, полученная прибыль на управленца и другие — очень наглядны, но, как правило, в наших организациях малодостоверны.

В целом наш опыт показывает, что часто приходится работать с наиболее простыми и натуральными показателями: количество сотрудников, количество управленцев, оборот, количество клиентов и тому подобное. Рассмотренные в динамике, они дают достаточно много информации. А наглядные индексы консультант может сконструировать и посчитать сам. Главное, чтобы реконструкция истории организации не ограничивалась только количественными показателями, а дополнялась качественной информацией, позволяющей достаточно достоверно говорить о факторах, влияющих в данной организации на рост или падение количественных показателей. Существенно при сравнении разных этапов развития организации обратить внимание на качественно новые для неё состояния и этапы. Увидеть

новые риски и возможности, как правило, незаметные для менеджеров внутри компании, привычно сосредоточенных на старых источниках угроз.

Опыт работы в области управленческого консультирования приводит нас к выводу, что, каким бы хорошим и эффективным ни был используемый метод, для получения достоверной информации его всегда оказывается недостаточно. При диагностике организации необходимо использовать несколько различных методов. Только сопоставление полученной разными методами информации может дать достаточно достоверную картину состояния организации. Но и в этом случае необходимо помнить, что, какой бы полной и глубокой ни была полученная консультантом информация об организации, она никогда не бывает исчерпывающей.

Фокусы внимания организационной диагностики

Существует несколько подходов к целостным описаниям состояния организации (Липатов, 1996; Пригожин, 2003; Burke, Noumair, 2015; Harrison, 2005; Weisbord, 1993). Методологически эти подходы во многом пересекаются, а различаются скорее количеством факторов, включаемых в рассмотрение. Наш опыт показывает, что в зависимости от запроса и контракта, количество факторов, на которые обращает внимание консультант в ходе диагностики, может варьироваться, но при этом не должна теряться системность подхода.

Трёхаспектный подход к анализу деятельности организаций предполагает обязательное рассмотрение предметно-логического (содержательного), социально-психологического и личностного аспектов её деятельности (Ярошевский, 1978). Из этого подхода напрямую вытекает необходимость в процессе организационной диагностики проанализировать взаимосоответствие таких факторов организационной жизни, как: политико-общественная ситуация в стране, логика развития рынка, реализуемая бизнес-модель, провозглашаемые цели, организационной культура, личностные возможности и ограничения собственников и персонала организации.

Дополним здесь этот подход анализом основных направлений деятельности организации. В любой организации осуществляются три основных вида, три направления активности:

а) решения и действия, направленные на выработку и реализацию стратегических целей организации;

б) решения и действия, необходимые для того, чтобы выжить в изменяющейся среде (взаимодействие организации со средой);

в) решения и действия, направленные на интеграцию организации, без которых она может развалиться под действием внутренних дезинтегрирующих процессов.

Все эти виды организационной активности не независимы, они влияют друг на друга. Так, например, ясность и привлекательность стратегических целей организации для её членов способствует внутренней интеграции. Востребованность и известность миссии организации в окружающей среде открывает большие возможности для реализации её целей. Но в каждый момент времени ресурсы организации (время деньги, люди и так далее) расходуются на каждое из этих направлений активности по-разному, неравномерно. И здесь не может быть универсальной пропорции.

Существенно, что в каждый момент времени наибольшую угрозу существованию организации следует искать в одном из этих трёх направлений. Изменение требований среды может сделать цели организации нереалистичными. За последние годы мы неоднократно наблюдали, как некие макроэкономические и политические решения правительства нашей страны или других государств приводили к резкому падению прибыльности одних направ-

лений бизнеса и такому же резкому подъему прибыльности других. Такие резкие скачки всегда опасны для организаций. Они требуют мгновенной коррекции целей и планов, часто полной перестройки технологии бизнес процессов. Не менее опасной оказывается и потеря целей персоналом. Достаточно, чтобы организационные цели, видение будущего стало для персонала неопределённым или потеряло свою привлекательность, и в организации начинается полная дезинтеграция.

Особенность организации как системы заключается в том, что все эти виды активности, протекающие параллельно, должны как-то управляться. И управление как раз и представляет собой тот четвёртый вид активности, который в той или иной форме неизменно присутствует в каждой организации. Собственно управление необходимо для того, чтобы реализовывались первые три основных направления деятельности. Но необходимость планировать, организовывать, контролировать, материальные и финансовые потоки и деятельность людей, мотивировать и воодушевлять персонал требует ресурсов. И нередко управление начинает расходовать на себя такое количество ресурсов, что их перестаёт хватать на основные виды деятельности. То есть, недостаточно развитое управление ведёт к хаосу и создает угрозу существования организации, но и чрезмерно развитое и пожирающее основные ресурсы управление так же опасно. И здесь тоже нельзя задать универсальную пропорцию: сказать, что стоимость структуры управления никогда не должна превышать 1/10 или 1/3 от всех расходов организации. Приходится оценивать адекватность развития структуры управления и управленческой деятельности в конкретной организации в конкретный момент времени, исходя из принципа «необходимо и достаточно». То есть оценивать задачи, которые с необходимостью должна решать структура управления организации в некий момент времени и рассчитывать минимально достаточное количество потребных для этого ресурсов.

Если попробовать перевести вышеперечисленные необходимые направления деятельности любой организации на язык факторов или тем, которые должны быть изучены и проанализированы в процессе диагностики, то получится список, представленный в книге «Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса», написанной совместно с Д. М. Шустерманом (Иванов, Шустерман, 2006). Диагностика организации предполагает, что консультант должен получить информацию по восьми основным темам.

1. История организации.
2. Представление о будущем организации.
3. «Товар — клиент» бизнес-модель.
4. Бизнес-процессы.
5. Особенности взаимодействия организации со средой (социальный атом¹).
6. Система управления.
7. Организационная культура.
8. Особенности персонала.

Глубина проработки этих тем, количество показателей, которые могут использоваться консультантом при изучении каждой из них, сильно различаются, зависят и от запроса и от контракта в целом. В таблице 1 приведён «обязательный минимум» таких показателей, которые могут служить реперными точками.

1 Моделью взаимодействия организации со средой является социальный атом. Обычно социальный атом любой организации среднего бизнеса включает 100-150 элементов. Задача консультанта в процессе диагностики выявить основные элементы социального атома и характер взаимодействия организации с каждым из них с тем, чтобы можно было оценить риски и возможности, которые возникают у организации при сложившемся характере её взаимодействия с данным элементом.

Таблица 1. Фокусы внимания в каждой из сфер организационной диагностики

Тема	Фокус внимания
1. История организации	<ul style="list-style-type: none"> – сравнительный анализ – повторяющиеся реакции организации на внутренние и внешние угрозы – устойчивые приоритеты критериев принятия управленческих решений – наличие опыта изменений определенного типа и масштаба
2. Представление о будущем организации	<ul style="list-style-type: none"> – наличие единого, общего представления о будущем в организации – осознают ли менеджеры различия в своих представлениях о будущем организации? – сформулированы ли общие цели организации, известны ли они персоналу и одинаково ли понимаются? – обсуждается ли видение будущего в организации? – механизм возникновения и корректировки целей и видения организации
3. Товар — клиент	<ul style="list-style-type: none"> – взгляд на товар глазами клиента, ответ на вопрос «Чем торгует компания?» на языке клиента, и определение рынка, на котором присутствует компания – границы товара – кто клиенты и сколько их реально и потенциально? – какая о них есть информация и насколько она достоверна? – какой маркетинг и какими методами ведется в компании?
4. Бизнес-процессы	<ul style="list-style-type: none"> – степень формализации бизнес процессов: описание, стандарты, нормы, процедуры – «разрывы» и дублирование в технологии – наличие «узких мест» и излишних возможностей в технологии – требования и ограничения, задаваемые технологией бизнес процессов
5. Особенности взаимодействия организации со средой	<ul style="list-style-type: none"> – как организация структурирует среду? – стейкхолдеры организации – риски и возможности – с кем конкурирует организация и за что? – характер её взаимодействия с каждым из основных элементов социального атома¹
6. Структура управления	<ul style="list-style-type: none"> – границы ответственности и полномочий элементов структуры – все ли бизнес процессы включены в зону ответственности структуры управления? – порядок взаимодействия между элементами структуры управления – кем, как и на основе какой информации принимаются управленческие решения? – существующие управленческие механизмы и процедуры – кем, как и насколько адекватно объекту управления реализуются функции управления управляемостью организации?
7. Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> – особенности организации в разных сферах её деятельности – герои и антигерои в организации – внутренние критерии оценки эффективности – неписанные правила и нормы
8. Особенности персонала	<ul style="list-style-type: none"> – критерии подбора персонала – присутствующие в организации типы личности и преобладание людей того или иного типа – общее в биографиях и опыте сотрудников – общее в личных целях – общее в чувствах персонала

Заключение

Организация является очень сложной социотехнической открытой системой. И при проведении диагностики организации консультант вынужден об этом постоянно помнить и не ограничиваться научно-дисциплинарными рамками. Кроме психологических и социально-психологических процессов — групповой динамики, копинг-стратегий, личностного развития или регресса и тому подобного, — в организации протекают ещё и экономические, и технологические процессы, собственно и составляющие предметное содержание её деятельности. Неучёт этой организационной реальности неминуемо приводит к психологи-

ческому редуционизму, который если и допустим в научных исследованиях (хотя мы и в этом случае считаем его совершенно недопустимым), то абсолютно контрпродуктивен при организационном консультировании.

В связи с этим, используя разнообразные методы диагностики, консультант должен выделять из получаемой информации объективное и субъективное содержание. Это не всегда просто. Так, рост или падение выручки, числа новых клиентов, очевидно, являются объективными показателями. А вот их причины могут быть как объективными, так и субъективными. Для того чтобы это понять, консультант вынужден не ограничиваться разговорами с членами организации и изучением финансовых документов. Приходится выходить за пределы организации.

В ряде случаев удаётся провести фокус-группы или опросы клиентов, но чаще всего эти шаги не включаются в программу диагностики. И тогда консультанту приходится находить другие пути получения необходимой информации. Чаще всего при этом спасает Интернет. Изучение форумов клиентов, аналитических обзоров рынка, веб-сайтов конкурентов и поставщиков позволяет проверить, является ли рост или падение продаж отражением объективной тенденции на рынке клиента? Действительно ли поставщики организации предлагают наиболее низкие цены и гарантируют высокое качество товаров и услуг или такая оценка своих партнёров внутри организации является фантазией, формой защиты собственной самооценки? Такая скрупулезность необходима на практике. В противном случае он погрязает в реальности клиента, начинает воспринимать происходящее в организации и на рынке так же, как члены организации, и с этого момента мало чем может быть ей полезен и интересен.

Главным же методом организационной диагностики, главным инструментом управленческого консультанта является *диалог с клиентом*. А диалог в управлении продуктивен только тогда, когда есть различия в культуре, способах восприятия реальности и мышления (Бахтин, 1996; Библер, 1991). Единомыслие ничем не помогает клиенту, не приносит ничего нового.

Литература

- Адизес, И. (2007). *Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Альтшулер, И. Г. (2006). *Стратегическое управление на основе маркетингового анализа*. М.: Вершина.
- Бахтин, М. М. (1996). *Философия поступка*. М.: Лабиринт-МП.
- Библер, В. С. (1991). *Михаил Михайлович Бахтин, или Поэтика культуры*. М.: Прогресс.
- Зароченцев, К. Д., Худяков, А. И. (2005). *Экспериментальная психология*. М.: Проспект.
- Иванов, М. А., Шустерман, Д. М. (2006). *Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса*. М.: Альпина бизнес букс.
- Красовский, Ю. Д. (2014). *Организационная диагностика социокультурных процессов в фирме*. М.: Юнити-Дана.
- Лазурский, А. Ф. (1911). О естественном эксперименте. В сб. *Труды 1-го съезда по экспериментальной педагогике* (142–152). СПб.
- Липатов, С. А. (1996). Методы социально-психологической диагностики организации. В кн. Ю. М. Жуков, Л. А. Петровская, О. В. Соловьев (ред.). *Введение в практическую социальную психологию* (248–264). М.: Смысл.
- Никандров, В. В. (2002). *Экспериментальная психология*. СПб.: Речь.
- Соколова, Е. Т. (1980). *Проективные методы исследования личности*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

- Ярошевский, М. Г. (1978). Программно-ролевой подход к исследованию научного коллектива. *Вопросы психологии*, 3, 40–53.
- Burke, W. W., Noumair, D. A. (2015). *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. California, Sage, Thousand Oaks.
- Weisbord, M. R. (1993). Diagnosing Your Organization: Six Places to Look for Trouble with or without Theory. In: Golembiewski, R. T. (Ed.). *Handbook of Organizational Consultation (753–773)*. New York: Marcel Dekker.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Organizational diagnosis: How it works in the client-centered management counseling

Mikhail IVANOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

National Institute of Certified Management Consultants, Moscow, Russia

Abstract. To consulting organizations without diagnostics is impossible and unacceptable. This is, perhaps, recognized by all consultants, regardless of the school and the direction of consulting that they represent. Diagnostics begins with the first acquaintance with the client and his organization and continues until completion of work with him. No matter how much information about client receives consultant, it will always be incomplete. But client-centered approach also assumes a separate mandatory stage of counseling — organizational diagnostics. In some cases, this stage is sold as a separate service, that is, an independent consulting product. Such diagnostics necessarily includes feedback — a joint discussion with the client about the written report and expert assessment of the consultant's actual state of the client organization. According to the method of counseling, our approach to diagnosing the organization differs from the generally accepted ones, that we pay great attention to the reconstruction of the organization's history and, in particular, to individual differences in the vision of the organization among its managers and owners, and also to their individual histories. Methodological distinction of the approach is connected not so much with the methods used, as with the dialogic position of the consultant in each interview. This position defines the minimal formalization of diagnostics, free discussion with each manager of a given set of topics.

Keywords: client-centered management consulting; organizational diagnostics; reconstruction of the organization's history; diagnostic interview, diagnostic observation; dialogical position.

References

- Adizes, I. (2007). *Kak preodolet' krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskikh problem* [How to overcome the management crises. Diagnosis and solution of management problems]. SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Al'tshuler, I. G. (2006). *Strategicheskoe upravlenie na osnove marketingovogo analiza* [Strategic management based on marketing analysis]. M.: Vershina.
- Bakhtin, M. M. (1996). *Filosofiya postupka* [Philosophy of action]. M.: Labirint-MP.
- Bibler, V. S. (1991). *Mikhail Mikhailovich Bakhtin, ili Poetika kul'tury* [Mikhail Mikhailovich Bakhtin, or the Poetics of Culture]. M.: Progress.
- Burke, W. W., Noumair, D. A. (2015). *Organization Development. A Process of Learning and Changing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing Organizations: Methods, Models, and Processes*. California, Sage, Thousand Oaks.
- Ivanov, M. A., Shusterman, D. M. (2006). *Organizatsiya kak vash instrument: Rossiiskii mentalitet i praktika biznesa* [Organization as your tool: Russian mentality and business practice]. M.: Al'pina biznes buks.
- Krasovskii, Yu. D. (2014). *Organizatsionnaya diagnostika sotsiokul'turnykh protsessov v firme* [Organizational diagnostics of sociocultural processes in the firm]. M.: Yuniti-Dana.
- Lazurskii, A. F. (1911). O estestvennom eksperimente [About the natural experiment]. In: *Trudy 1-go s'ezda po eksperimental'noi pedagogike* (142–152). SPb.
- Lipatov, S. A. (1996). Metody sotsial'no-psikhologicheskoi diagnostiki organizatsii [Methods of socio-psychological diagnosis of the organization]. In: Yu. M. Zhukov, L. A. Petrovskaya, O. V. Solov'eva (red.). *Vvedenie v prakticheskuyu sotsial'nuyu psikhologiyu* (248–264). M.: Smysl.
- Nikandrov, V. V. (2002). *Eksperimental'naya psikhologiya* [Experimental Psychology]. SPb.: Rech'.
- Sokolova, E. T. (1980). *Proektivnye metody issledovaniya lichnosti* [Projective methods of personality research]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Weisbord, M. R. (1993). Diagnosing Your Organization: Six Places to Look for Trouble with or without Theory. In: Golembiewski, R. T. (Ed.). *Handbook of Organizational Consultation* (753–773). New York: Marcel Dekker.
- Yaroshevskii, M. G. (1978). Programmno-rolevoi podkhod k issledovaniyu nauchnogo kolektiva [The program-role approach to research of scientific collective]. *Voprosy psikhologii*, 3, 40–53.
- Zarochentsev, K. D., Khudyakov, A. I. (2005). *Eksperimental'naya psikhologiya* [Experimental Psychology]. M.: Prospekt.



Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников

НЕСМЕЯНОВА Роксана Константиновна

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

ЛИПАТОВ Сергей Алексеевич

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

В статье рассматривается проблема взаимосвязи воспринимаемой корпоративной культуры и организационной идентификации сотрудников. Наличие данной взаимосвязи подтверждено многими эмпирическими исследованиями, однако её особенности и характер не до конца прояснены. Установлено, что на неё оказывают влияние различные переменные, как усиливая, так и ослабляя её. В статье приведен краткий теоретический обзор данной проблемы и представлены результаты проведённого эмпирического исследования. Его *целью* было прояснение характера взаимосвязи между оценками корпоративной культуры работниками организации и их организационной идентификацией, а также проверка непосредственной функции такой переменной, как привлекательность организационной культуры — либо в качестве модератора, либо в качестве медиатора в данной взаимосвязи. *Дизайн исследования.* В исследовании приняли участие 67 респондентов. Все они являются сотрудниками коммерческих организаций, с образованием не ниже средне-специального. Сбор данных проводился в один этап, участникам предлагалось заполнить анкету, составленную из четырёх блоков. Данные были математически обработаны с помощью корреляционного анализа и анализа частных коэффициентов корреляции. *Результаты.* Получены данные о том, что уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией в целом. По полученным результатам можно сделать вывод, что статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры. Таким образом, когда сотруднику воспринимаемая культура корпорации кажется привлекательной, более вероятно формирование у него положительной формы идентификации с организацией. *Перспективой* разработки данного направления исследований является создание комплексной концептуальной модели, учитывающей силу и направление влияния всех выявленных переменных, опосредующих данную взаимосвязь.

Ключевые слова: корпоративная культура, организационная идентификация, привлекательность корпоративной культуры, медиатор, модератор.

Введение

В современном цивилизованном мире для многих людей различные организации являются местом, где проходит значительная часть их жизни и деятельности. К тому же материальное положение сотрудников, как правило, значимо зависит от качества их ролевого поведения и успешности корпорации в целом (Bergami, Bagozzi, 2000). Именно членство в организации в наше время является одной из наиболее важных форм принадлежности человека к социальной группе. В развитии и благополучном функционировании организаций немаловажную роль играет сложившаяся там социально-психологическая атмосфера, которая заметно влияет на общую производительность и эффективность труда. Изучение этой проблематики показало, «что процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие духа организации» (Липатов, 1997, с. 55).

Корпоративная культура (её восприятие, оценка и возможная интериоризация сотрудником) в полной мере описывает психологический и организационный контекст, в котором осуществляется деятельность. Именно поэтому на рубеже XX и XXI столетий актуальной темой исследований в сфере организационной психологии является взаимосвязь между идентификацией сотрудников с организацией и их представлениями о сложившейся корпоративной культуре. Проведённые научные исследования показали, что связь между этими двумя конструктами не прямая и не столь очевидная (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994). Фактически она всегда опосредована различными переменными. Кроме того, выявленные связи не однозначны, они также различаются по своей силе и направлению (Липатов, Жилкина, 2005). Изучение данной взаимосвязи может помочь не только в её детализации и прояснении возможных промежуточных переменных, но и приблизит к созданию целостной концептуальной модели.

Корпоративная культура

Несмотря на неослабевающий интерес к данной теме, единого общепринятого определения корпоративной культуры до сих пор не существует. В научной среде её зачастую рассматривают с двух позиций: либо как систему общих мнений и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками, либо как характерную черту, отличающую одну организацию от другой. В социальной психологии под корпоративной (организационной) культурой принято понимать «систему коллективных представлений о нормах, ценностях, способах поведения, принимаемых и разделяемых членами организации» (Липатов, 1999, с. 111). Субъектом же корпоративной культуры является организация.

Каждая корпорация, независимо от своих размеров, обладает сложившейся культурой, воспринимаемой её сотрудниками и явно распознаваемой сторонними наблюдателями. Как полагают зарубежные ученые (Камерон, Куинн, 2001; Haneberg, 2008; Chen, Yang, 2013), организационная культура либо изначально закладывается основателем фирмы, либо формируется в процессе деятельности компании, в том числе посредством процесса коммуникации, в рамках которого руководители и сотрудники взаимодействуют и общаются друг с другом. Зачастую также подчёркивается важность идентификации сотрудников с культурной концепцией организации, поддерживаемой лидером. Следует отметить, что, по мнению П. Вейлла, культура «...формирует у членов данного культурного сообщества довольно уникальную общую для них психологию» (Вейлл, 1993, с. 149). Преломляя данную точку зрения в орга-

низационном контексте, можно сказать, что сотрудники разделяют основные понятия, убеждения, общепринятые нормы и ценности конкретной корпорации, и, базируясь на этом, создают специфичное социальное и физическое окружение (Липатов, 2002).

Обращаясь к сути организационной культуры, можно заметить некоторые различия в позициях зарубежных и отечественных ученых. Так, Э. Шейн говорит о культуре в контексте скрытых ощущений и представлений, свойственных определённой группе, и используемых для создания разделяемой ими базовой модели поведенческих норм (Шейн, 2007). В свою очередь, Т. Ю. Базаров и Б. Л. Ерёмин полагают, что феномен корпоративной культуры проявляется в способах и стратегиях управления, нормативах поведения, ценностных ориентирах и вероятностных ожиданиях (Базаров, Еремин, 2002).

Из вышесказанного можно заключить, что корпоративная культура — ключевое многоаспектное явление, под воздействием которого у сотрудников происходит в определённой степени синхронизация таких психических явлений, как восприятие, мышление и эмоции. Это позволяет теоретически выстраивать необходимые формы поведения в соответствии с провозглашёнными целями, ценностями и миссией организации. Благополучная адаптация и, как следствие, идентификация работников с организацией повышает вероятность соответствия их поведения желаемым эталонам.

Примечателен такой факт — тот смысл, который учёные вкладывают в используемые ими понятия, может непосредственно влиять на подходы к проводимым исследованиям, их концептуальные схемы и результаты. Что касается категоризации организационных культур, следует отметить, что в современной науке нет единой общепринятой типологии, однако существуют несколько наиболее признанных, представленных в Таблице 1.

Таблица 1. Основные типологии организационных культур

Параметры сравнения	Л. Константин	К. Камерон и Р. Куинн	Т. Ю. Базаров
Типы организационных культур	– закрытая; – случайная; – открытая; – синхронная.	– иерархический (бюрократический); – рыночный; – клановый; – адхократический.	– органический; – предпринимательский; – бюрократический; – партиципативный.
Основание для классификации	Иерархия, разнообразие, консенсус и единение.	Основные характеристики организации: цели, стили лидерства, коммуникации, иерархия, типы структур и т.п.	Форма собственности, механизмы и структура управления организацией, поведение сотрудников, способы оценки результатов и т.п.

Каждая из приведённых типологий имеет под собой научное обоснование, в рамках которого появляется возможность не только распознать сложившийся на предприятии тип культуры, но и найти подходы к решению научных и практических проблем, возникающих в процессе деятельности организации. Поскольку в нашем исследовании использовалась типология Л. Константина (так называемый парадигмальный подход к изучению организационной культуры), остановимся более подробно на описанных им типах организационных культур:

- «закрытая система» — предполагает иерархически организованную власть с чётким распределением функций и ролей, соблюдение строгих регламентирующих законов и конформность сотрудников;
- «случайная система» — отсутствие чёткого распределения ролей и стабильности, правил и норм; культура ориентирована на творчество и неконформизм — приоритет индивидуальных интересов над групповыми;

- «открытая система» — представляет собой синтез первых двух типов; культура адаптивна, соблюдаются принципы договорённости, она ориентирована на совместную деятельность и сотрудничество;
- «синхронная система» — провозглашен принцип единства целей и ценностей; согласованная совместная деятельность основана на негласной договорённости.

Можно утверждать, что корпоративная культура в определённой степени обеспечивает успешное функционирование корпорации. Здесь важно отметить, что культура также понимается как одна из «организационных подсистем, ... которая выполняет функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации её сотрудников» (Липатов, 1997, с. 56). Таким образом, именно корпоративная культура является некоторым катализатором для возникновения и успешного прохождения процессов идентификации.

Организационная идентификация

В англоязычной литературе различают понятия «организационная идентичность» и «организационная идентификация», так как они несут разную смысловую нагрузку. В своё время А. Тэшфел определял социальную идентификацию как процесс, а социальную идентичность как продукт этого процесса (Андреева, 2005). Аналогично К. Скотт с коллегами указывали на то, что идентификация является процессом появления идентичности (Scott, Corman, Cheney, 1998). Отметим, что за рубежом организационную идентичность рассматривают и как совокупность разделяемых сотрудниками характеристик и атрибутов этой корпорации, отличающих её от других организаций, и как важное психологическое состояние, которое отражает привязанность сотрудников к работе и объясняет такие ключевые моменты, как качество выполнения работы и гражданское организационное поведение (Albert, Whetten, 1985; Riketta, 2005; Epitropaki, 2013).

Кроме того, подчёркивается, что в условиях, когда корпорации разрастаются, и структура их становится всё более сложной, именно организационная идентификация является залогом общего успеха организации и обеспечивает сплочённость сотрудников. Одно из самых известных определений этого понятия дали Б. Эшфорт и Ф. Маил, указывая на то, что организационная идентификация — это восприятие сходства и чувство единства с организацией или принадлежности к ней, когда индивид определяет себя в терминах корпорации, сотрудником которой он является (Эшфорт, Маил, 2012). Примечательно, что идентификация — это сложное комплексное явление, которое обладает способностью структурироваться. Так, встраиваясь в Я-концепцию индивида, она образует там свою динамичную иерархию, что является сугубо индивидуальным процессом, в том числе позволяющим сотруднику адаптироваться в корпорации.

Здесь важно понимать, что в некоторых случаях корпоративная культура не является единым общим образованием для всей организации. В её внутренней структуре появляются отдельные субкультуры на уровне различных отделов. В такой ситуации возможны два пути развития событий. Так, сотрудник может идентифицироваться как со всей организацией в целом, так и с конкретным подразделением. И, как показывают результаты некоторых эмпирических исследований (Riketta & van Dick, 2005; Ловаков, 2008; Williams, Connaughton, 2012), уровень идентификации работников с их подразделением обычно выше, чем с самой корпорацией. Однако встречаются ситуации, когда служащий, разочарованный подразделением, в котором он непосредственно трудится, тем не менее, одобряет общую деятельность предприятия и, вследствие этого, идентифицирует себя со всей организацией в целом (Vora, Kostova,

2007; Williams, Connaughton, 2012). Таким образом, существующие результаты рознятся, что требует дальнейшего уточнения.

Примечательно, что на рубеже последних веков некоторые учёные, изучающие организационную идентификацию (Dukerich, Kramer, McLean Parks, 1998; Elsbach, 1999; Pratt, 2000; Ashforth, 2001), расширили сферу своих исследований. В фокус их внимания попал более ёмкий и сложный диапазон возможных форм привязанности к организации. Так, например, Г. Крэйнер и Б. Эшфорт предложили расширенную модель идентификации, включающую в себя четыре её вида (Kreiner, Ashforth, 2004):

- идентификация — сотрудник воспринимает и принимает цели, ценности и миссию организации как соответствующие его жизненным позициям;
- дезидентификация — собственные принципы и ценности сотрудника не совпадают с теми, которых придерживается его организация;
- нейтральная идентификация — подразумевает отсутствие явной идентификации или дезидентификации с организацией;
- амбивалентная идентификация — одновременно происходят процессы как идентификации с организацией, так и дезидентификации с ней.

Что интересно, возникающие идентификации — явления не статичные. Со временем люди могут отчуждать себя от некоторых характеристик организации и идентифицировать себя с другими (Scott, Corman, Cheney, 1998). Так, например, М. Пратт утверждал, что возможен переход из одного типа идентификации в другую (Pratt, 2000).

Суммируя вышесказанное, можно обобщить, что сотрудники, работающие в организации, могут по-разному её воспринимать. Какие-то аспекты им нравятся больше, а что-то их наоборот отталкивает. Все это существенным образом влияет на то, какой вид идентификации у них появляется, какие формы она принимает, и как данный процесс развивается с течением времени.

Привлекательность организационной культуры

Идентификацию сотрудника с организацией можно считать полноценной и гармоничной тогда, когда сложившаяся корпоративная культура данного предприятия постепенно интегрируется и интериоризируется в личную иерархию мотивов, идеалов, убеждений и ценностей работника. По мнению отечественных учёных, «сила организационной идентификации зависит от степени принятия корпоративной культуры и её соответствия индивидуальным особенностям сотрудников и руководителей» (Базаров, Кузьмина, 2004, с. 34–35).

Важно заметить, что на успешность процесса идентификации также напрямую влияет то, насколько представления нового работника о потенциально желаемой и приемлемой для него корпоративной культуре совпадают или не совпадают с реально существующими в данной организации её характеристиками. Интересным является то, что ещё в конце прошлого века некоторые учёные высказывали мысль о том, что разные группы индивидов могут воспринимать и оценивать культуры, которыми обладают корпорации, как более или менее привлекательные для себя (Schneider, 1987; O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991; Dutton et al., 1994).

Стоит отметить, что в научной литературе термин «привлекательность» рассматривают с разных позиций. Так, например, привлекательность может изучаться как характеристика группового сплочения (Донцов, 1979), как положительное отношение к профессии (Реан, Коломинский, 1999), как мотивационный фактор (Ильин, 2000), а также как фактор, который определяет общий вектор деятельности (Снетков, 2000) (приводится по: Викентьева, 2000).

В данной работе привлекательность организационной культуры понимается как положительное эмоционально-оценочное отношение сотрудников к воспринимаемым характеристикам корпоративной культуры. Таким образом, об успешном протекании процесса идентификации можно судить по степени привлекательности корпоративной культуры, что является важным в процессе адаптации работников на предприятии. Поэтому возможной промежуточной переменной между воспринимаемым типом корпоративной культуры и организационной идентификацией сотрудников может выступать привлекательность организационной культуры.

Метод и процедура исследования

В данной работе предпринята попытка изучения взаимосвязи между корпоративной культурой и организационной идентификацией, а также рассмотрения переменной «привлекательность» как опосредующей эту связь и прояснение вида её воздействия. *Целью* данной работы было выявление характера взаимосвязи между оценками корпоративной культуры работниками организации и их организационной идентификацией. Соответственно, *объектом* исследования являлась взаимосвязь между представлениями о корпоративной культуре и организационной идентификацией работников, а *предметом* выступали особенности данной взаимосвязи.

Исходя из приведённого выше теоретического анализа, мы выдвинули следующие гипотезы.

Гипотеза 1: статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры.

Гипотеза 2: степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры.

Гипотеза 3: уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией.

Всего в исследовании приняли участие 67 респондентов, 30 мужчин и 37 женщин. Все они являются сотрудниками различных коммерческих организаций, занимая как руководящие, так и исполнительные должности, и имеют уровень образования не ниже среднего-специального. Средний возраст участников исследования составил 31.2 года (при стандартном отклонении по выборке, равном 12.5). Средний стаж работников составил 5.3 года (при стандартном отклонении, равном 6.9). Характеристики выборки по полу и стажу работы представлены в таблице 2.

Таблица 2. Характеристики выборки

Стаж работы	Пол	
	Муж.	Жен.
Менее 1 года (1 месяц ≤ стаж < 1год)	5	10
От 1 до 5 лет (1 год ≤ стаж ≤ 5лет)	16	19
Более 5 лет (5 лет < стаж)	9	8
Всего	30	37

Сбор данных проводился в один этап, участникам было предложено заполнить опросник, включающий в себя четыре содержательных блока, направленных на выявление и оценку изучаемых конструкторов (Табл. 3).

Таблица 3. Структура анкеты

Содержание блока	Предназначение
Методика «Шкалы организационных парадигм» Л. Константина (см.: Липатов, 2005). Опросник «Опросник организационной культуры» (Glaser, Zamanou, Hacker, 1987). Используемый в данной работе вариант переведён и адаптирован Е. В. Кузавлёвым под руководством С. А. Липатова.	– определение доминирующего типа корпоративной культуры; – измерение уровня привлекательности организационной культуры. – измерение корпоративной культуры с точки зрения её эффективности.
Методика «Организационная идентификация» (Эшфорт, Маил, 2012) в модификации Ю. Липпонена.	– оценка идентификации сотрудника с подразделением и с организацией в целом.
Методика оценки организационной идентификации сотрудников (Kreiner, Ashforth, 2004). Используемый в данной работе вариант переведён и адаптирован О. Н. Бурмистровой под руководством С. А. Липатова.	– определение уровня организационной идентификации; – определение её вида.

«Опросник организационной культуры» С. Глейзер, С. Заману и К. Хакера (Organizational Culture Survey, OCS) содержит ряд переменных, операционализация которых приведена в таблице 4.

Таблица 4. Операционализация переменных «Опросника организационной культуры»

Переменная	Описание
Работа в коллективе	Измерение степени конструктивности характера взаимоотношений внутри организации.
Атмосфера в организации	Измерение восприятия условий работы с эмоциональной точки зрения, мотивации сотрудников
Обмен информацией	Измерение степени свободы коммуникаций.
Вовлечённость в принятие решений	Измерение восприятия сотрудником степени учёта его мнений в принятии решений в организации.
Начальство	Измерение восприятия сотрудниками руководителей, контакты с ними и наличие обратной связи.
Собрания	Измерение качества и продуктивности собраний, проводимых в организации.

Описание и обсуждение результатов

Описание результатов первого этапа обработки

Вначале был использован критерий Колмогорова-Смирнова, который показал, что значения переменных подчиняются нормальному распределению ($p > 0.05$), и возможно использовать коэффициент корреляции К. Пирсона. Было обнаружено, что «воспринимаемый открытый тип организационной культуры» значимо коррелирует со всеми компонентами — шкалами корпоративной культуры: с «работой в коллективе» ($r = 0.512$; $p = 0.00$), с «атмосферой в организации» ($r = 0.590$; $p = 0.00$), с «обменом информацией» ($r = 0.275$, $p = 0.024$), с «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.391$; $p = 0.001$), с «начальством» ($r = 0.495$, $p = 0.00$), с «собраниями» ($r = 0.582$, $p = 0.00$). Кроме того, «воспринимаемый открытый тип организационной культуры» значимо положительно коррелирует с «идентификацией с организацией» ($r = 0.282$, $p = 0.021$).

«Идентификация с организацией» значимо коррелирует с «воспринимаемым случайным типом организационной культуры» ($r = 0.339$, $p = 0.005$). Кроме того, «идентификация с организацией» коррелирует со всеми компонентами — шкалами корпоративной культуры: с

«работой в коллективе» ($r = 0.376; p = 0.002$), с «атмосферой в организации» ($r = 0.519; p = 0.00$), с «обменом информацией» ($r = 0.393, p = 0.001$), с «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.504; p = 0.00$), с «начальством» ($r = 0.318, p = 0.009$), с «собраниями» ($r = 0.379, p = 0.002$). «Идентификация с организацией» также значимо коррелирует с «идентификацией с подразделением» ($r = 0.513; p = 0.00$).

«Воспринимаемый случайный тип организационной культуры» значимо коррелирует с компонентами — шкалами организационной культуры «атмосфера» ($r = 0.287, p = 0.018$), «вовлечённость» ($r = 0.367, p = 0.002$) и «собранья» ($r = 0.266, p = 0.029$).

«Идентификация с подразделением» коррелирует со всеми компонентами — шкалами организационной культуры (кроме «начальство»), а именно с «работой в коллективе» ($r = 0.333; p = 0.006$), «атмосферой в организации» ($r = 0.320; p = 0.008$), «обменом информацией» ($r = 0.356, p = 0.003$), «вовлечённостью в принятие решений» ($r = 0.381; p = 0.001$), «собраниями» ($r = 0.300, p = 0.014$). Собственно «идентификация», как один из четырёх видов организационной идентификации, значимо коррелирует со «случайным воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = 0.242, p = 0.04$), с такими компонентами корпоративной культуры как «атмосфера» ($r = 0.399, p = 0.001$), «обмен информацией» ($r = 0.393, p = .001$), «вовлечённость» ($r = 0.399, p = 0.001$), «начальство» ($r = 0.244, p = 0.047$), а также с «идентификацией с подразделением» ($r = 0.506, p = 0.00$) и с «идентификацией с организацией» ($r = 0.703, p = 0.00$).

«Привлекательность организационной культуры», являясь обратной переменной, значимо коррелирует со «случайным воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = -0.465, p = 0.00$), с «открытым воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = -0.681, p = 0.00$), со всеми компонентами корпоративной культуры, такими как «коллектив» ($r = -0.392, p = 0.001$), «атмосфера» ($r = -0.554, p = 0.000$), «информация» ($r = -0.286, p = 0.019$), «вовлечённость» ($r = 0.381, p = 0.001$), «начальство» ($r = -0.447, p = 0.00$) и «собранья» ($r = -0.472, p = 0.00$), а также с «идентификацией с организацией» ($r = -0.258, p = 0.035$). Переменная «нейтральная идентификация» значимо коррелирует с «закрытым воспринимаемым типом организационной культуры» ($r = 0.297, p = 0.015$).

Проведённый корреляционный анализ показал также наличие значимой связи между нейтральной и амбивалентной идентификациями ($r = 0.549, p = 0.00$). Кроме того обнаружено, что «дезидентификация» коррелирует с «амбивалентной идентификацией» ($r = 0.719, p = 0.00$) и с «нейтральной идентификацией» ($r = 0.545, p = 0.00$).

Обсуждение результатов первого этапа

Результаты исследования показали, что когда работник воспринимает культуру организации, в которой он трудится, как базирующуюся на принципах сотрудничества, согласия, взаимозаменяемости и взаимозависимости, и предполагающую распределение ролей на основе договорённости, он, вероятно, оценивает сложившиеся взаимоотношения с коллективом и руководством конструктивными, а условия труда комфортными. Он также полагает, что коммуникации разветвлённые и свободные, его мнение важно для коллектива, начальство идёт на контакт и даёт обратную связь, а проводимые собрания продуктивны. Кроме того, такое восприятие культуры положительно связано с уровнем идентификации сотрудника с корпорацией.

В свою очередь, когда сотрудник считает, что в его организации практикуется нестандартный подход, отсутствуют стабильные правила, традиции и жёсткое распределение ролей, одобряются и стимулируются прогрессивные изменения и креатив работников, тогда у него появляется большая вероятность положительной идентификации с корпорацией.

При высоком уровне идентификации с организацией сотрудник полагает, что в его корпорации высокая степень межличностного доверия, а атмосфера способствует повышению мотивации деятельности. Работник, по всей видимости, считает, что в организации существует развитая система коммуникаций, в том числе с начальством, а проводимые собрания являются плодотворными. Кроме того, выявилась положительная связь между процессами идентификации как с отделом, в котором сотрудник непосредственно трудится, так и с корпорацией в целом.

Когда работник воспринимает свою организацию как ориентированную на творческий подход и нововведения, он с большей вероятностью считает себя сопричастным к деятельности организации, и полагает, что его мнение значимо и учитывается в процессе работы. В такой ситуации он высоко оценивает качество проводимых собраний и сложившуюся рабочую атмосферу, которые способствуют общему успеху деятельности.

Полученные результаты позволяют сказать, что когда у сотрудника высокий уровень идентификации с его подразделением, он, вероятно, считает деятельность в организации конструктивной с положительной эмоциональной атмосферой и налаженными коммуникативными каналами. Так как собрания проводятся регулярно, работник чувствует, что его мнение учитывается коллективом, а начальство предоставляет обратную связь.

Когда сотрудник воспринимает и оценивает тип сложившейся культуры как ориентированный на нововведения и творчество работников без строгого распределения ролей и правил, это будет способствовать его идентификации с данной организацией. Кроме того, успешное её протекание положительно связано с тем, что сотруднику нравится сложившийся коллектив, и он считает, что в организации существует продуктивная трудовая атмосфера, развитая сеть коммуникаций; он вовлечён, чувствует свою востребованность и доволен начальством. Помимо этого, подтверждена логичная взаимосвязь между идентификацией (как одной из четырёх видов организационной идентификации) с идентификацией как с подразделением, так и с организацией в целом.

Результаты показали, что когда в организации, по мнению сотрудника, сложился случайный тип культуры (без фиксированных правил и норм, ориентированный на нововведения и индивидуальные интересы) или открытый (адаптивный, где на базе сотрудничества и взаимного согласия происходит распределение и перераспределение ролей), у сотрудника с большей вероятностью возникнет положительное эмоционально-оценочное отношение к данной организации.

Когда работник воспринимает корпоративную культуру как привлекательную, он считает сотрудничество в коллективе продуктивным с высокой степенью межличностного доверия, атмосферу в организации мотивирующей, а обмен информацией свободным и отлаженным. Для сотрудника привлекательной воспринимается также та организация, где установлен контакт с начальством, регулярно проводятся собрания и учитываются мнения работников при принятии производственных решений. Помимо этого, привлекательность организационной культуры положительно взаимосвязана с процессом идентификации.

Можно также сказать, что когда сотрудник воспринимает сложившуюся корпоративную культуру как закрытую систему, с жесткими законами и властью, а также стабильным распределением функций и ролей, то в данном случае вероятнее наличие нейтральной идентификации. Последнее, в свою очередь, означает сознательное избегание привязанности и позиционирование себя в терминах нейтралитета к своей организации. Примечательна также выявленная взаимосвязь между нейтральной, амбивалентной идентификациями и дезидентификацией. Эти данные согласуются с результатами ранее проведённых исследований (Kreiner, Ashforth, 2004; Бурмистрова, 2009; Chang, Kuo, Su, Taylor, 2013).

Вызывает интерес тот факт, что переменная «идентификация с организацией» статистически значимо связана с переменной «привлекательность организационной культуры». Кроме того, она имеет корреляцию с «идентификацией с подразделением». Однако сама по себе переменная «идентификация с подразделением», хотя и имеет связь с «привлекательностью организационной культуры», не достигает уровня статистической значимости. Вероятно, это обусловлено тем, что, если сотрудника в целом устраивает корпоративная культура организации, и он идентифицирует себя с ней, то, возможно, идентификация с подразделением для него не является столь важной. Можно также сделать предположение, что данные результаты обусловлены специфичностью выборки.

Еще одним неоднозначным моментом является то, что переменная «идентификация с организацией» значимо коррелирует с переменными «привлекательность организационной культуры» и с собственно «идентификацией», по методике Г. Крейнера и Б. Эшфорта. Однако сама по себе переменная «привлекательность организационной культуры», хотя и имеет связь с собственно «идентификацией», не достигает уровня статистической значимости. Вероятно, это можно объяснить тем, что даже если сотрудник воспринимает корпоративную культуру как привлекательную для себя, сам по себе этот факт не является детерминантой того, что у работника возникнет сильная идентификация с организацией. Возможно также, что на полученные результаты могла повлиять специфика выборки. Следует обратить внимание также на то, что в данном исследовании показатели по желаемым типам культур использовались только для подсчета степени привлекательности организации.

Описание результатов второго этапа

Вторым этапом проверялась гипотеза о том, что «привлекательность организационной культуры» является промежуточной переменной во взаимосвязи между корпоративной культурой и организационной идентификацией сотрудников. Для этого были использованы частные коэффициенты корреляции для проверки степени взаимосвязи двух основных конструкторов относительно друг друга, без учета влияния третьей переменной. Такой контрольной переменной и выступила «привлекательность организационной культуры».

Таблица 5. Частные коэффициенты корреляции

Контрольная переменная:	Частный коэффициент корреляции между	Значение коэффициента корреляции
«Привлекательность организационной культуры»	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «работа в коллективе»	.309*
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «атмосфера в организации»	.467**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «обмен информацией»	.345**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «вовлеченность в принятие решений»	.454**
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «начальство»	.235
	«идентификацией с организацией» и компонентом организационной культуры «соборания»	.302*
	«идентификацией с организацией» и «случайный воспринимаемый тип организационной культуры»	.257*
	«идентификацией с организацией» и «открытый воспринимаемый тип организационной культуры»	.151

* Коэффициент корреляции является значимым на уровне $p < .05$.

** Коэффициент корреляции является значимым на уровне $p < .01$.

Необходимо было установить, является ли она медиатором, то есть своеобразным посредником между двумя переменными, объясняющим полученные эффекты, без которого существующая взаимосвязь переменных исчезает (Baron, Kenny, 1986), или модератором, то есть промежуточной переменной, которая влияет на направление и/или прочность связи между независимыми и зависимыми переменными (там же). В таблице 5 представлена матрица полученных частных корреляций.

Обсуждение результатов второго этапа

Как видно из таблицы 5, только связи между «идентификацией с организацией» и «воспринимаемым открытым типом организационной культуры» ($r = 0.151$; $p = 0.226$), а также между «идентификацией с организацией» и таким компонентом организационной культуры, как «начальство» ($r = 0.235$; $p = 0.058$) не оказались значимыми. Следовательно, в данных взаимосвязях промежуточная переменная «привлекательность организационной культуры» является медиатором.

Все остальные связи, установленные в предыдущем корреляционном анализе, сохранились с некоторыми незначительными изменениями коэффициентов корреляции. Это говорит о том, что в данных случаях промежуточная переменная является модератором.

Эмпирически выявленные взаимосвязи, проверенные частными корреляциями, наглядно представлены на Рисунке 1.

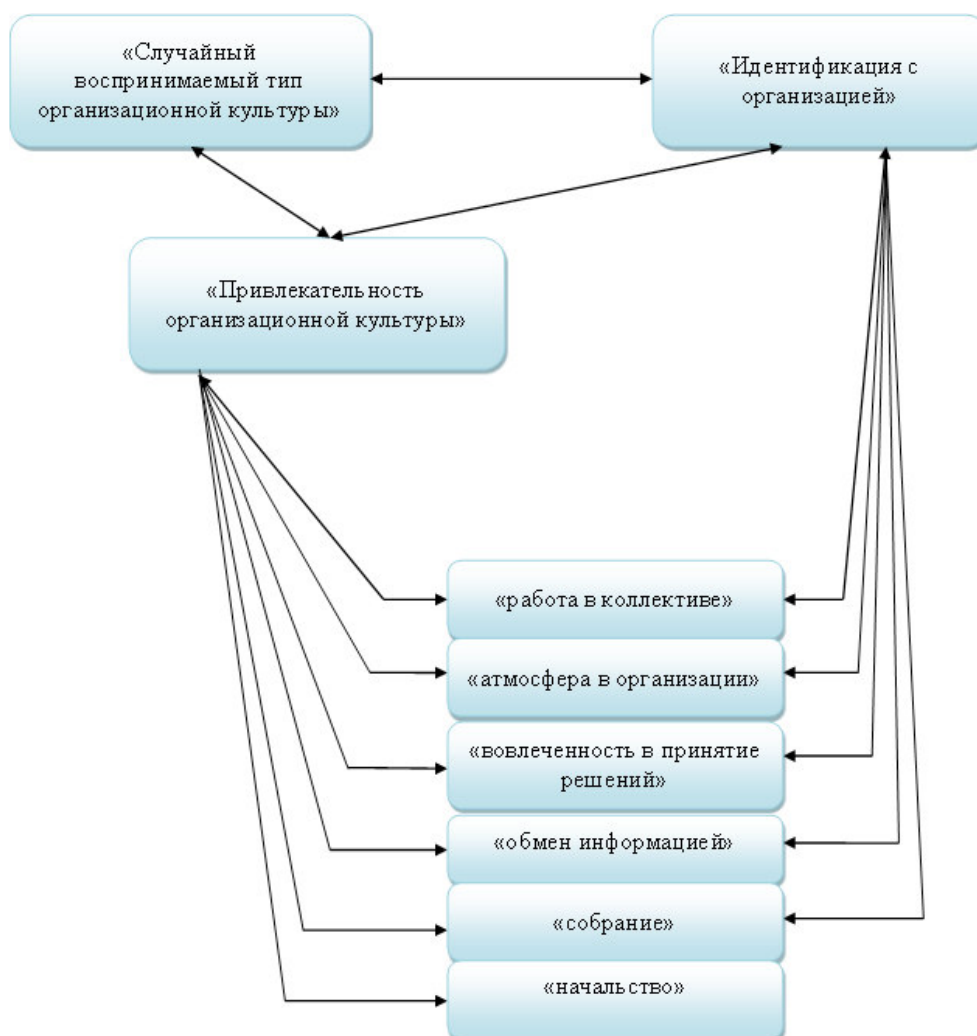


Рисунок 1. Эмпирически выявленные взаимосвязи, проверенные частными корреляциями

Общее обсуждение результатов

Подводя итоги, можно сказать, что Гипотеза 1 о том, что статистически значимая взаимосвязь между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией опосредуется привлекательностью организационной культуры, подтвердилась. Это означает, что если сотрудников в целом устраивает и привлекает воспринимаемая сложившаяся на предприятии культура, то существует большая вероятность успешного прохождения процессов организационной идентификации.

В ходе исследования также выяснилось, что степень идентификации сотрудником себя как члена организации (установленная по методике Ю. Липпонена) связана с «привлекательностью организационной культуры» ($r = -0.258, p = 0.035$). В данном случае отрицательная корреляция говорит о положительной взаимосвязи, т.к. переменная «привлекательность организационной культуры» является инверсивной. Это подтверждает Гипотезу 2, о том, что степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры. Кроме того, уровень идентификации с подразделением положительно связан с уровнем идентификации с организацией ($r = .513, p = 0.00$), что является подтверждением Гипотезы 3.

На основании полученных результатов можно сказать, что чем в большей степени сотрудник считает сложившуюся корпоративную культуру (характерную для случайного типа) привлекательной для себя, тем сильнее он идентифицирует себя с ней. Можно сделать предположение, что установленная взаимосвязь является двусторонней, то есть, вероятно, осознание сотрудником того, что ему нравится культура организации, способствует процессу идентификации. И наоборот, процессы идентификации позволяют работнику понять то, что его устраивает культура данной корпорации. Вероятно, эти две переменные могут детерминировать друг друга, что требует дальнейших исследований.

Несмотря на то, что существует связь между тем, как служащий идентифицируется с организацией и, тем, как он субъективно воспринимает корпоративную культуру, степень привлекательности организационной культуры может повлиять на характер этой связи: ослабить или усилить ее. Привлекательность организационной культуры способствует идентификации работника с той организацией, в которой он воспринимает культуру как базирующуюся на принципах сотрудничества, взаимного согласия и договорённости. Именно привлекательность культуры помогает сотруднику положительно и адекватно воспринимать контакты с начальством и, тем самым, сильнее идентифицироваться с организацией.

Степень идентификации сотрудником себя как члена организации положительно связана с уровнем привлекательности организационной культуры. Другими словами, чем более человеку нравится культура, которая сложилась в его организации, тем сильнее у него будет развито чувство организационного членства, и тем больше он будет идентифицироваться с ней.

Были получены данные, что степень идентификации с подразделением положительно связана с уровнем идентификации с организацией. Здесь возможно такое объяснение, что если сотруднику нравится отдел или подразделение, в котором он непосредственно трудится, и он идентифицирует себя с ним, то, скорее всего, у него легче пройдет и процесс идентификации с организацией в целом. Можно также предположить и наличие обратной связи, а именно, что если работник идентифицирует себя с корпорацией в целом, то повышается вероятность его успешной идентификации с подразделением.

Заключение

В наше время изучение культуры, сложившейся в организации, в тех или иных аспектах представляет обоснованный научный интерес. Помимо этого, с практической точки зрения, руководители различных компаний, уделяют данной теме большое внимание. В их интересах создать условия для формирования такой корпоративной культуры, которая бы способствовала благоприятной идентификации сотрудников с местом их работы, для того чтобы они трудились максимально эффективно и гармонично вливались в существующий коллектив. Проведённое нами исследование было направлено на изучение особенностей взаимосвязи организационной идентификации и воспринимаемого типа корпоративной культуры. Его отличительной чертой является применение методического инструментария, подобранного и скомпонованного определённым образом, позволяющего с нового ракурса подойти к изучению существующей взаимосвязи.

Опираясь на полученные результаты, можно сказать, что организационная идентификация сотрудников связана с воспринимаемым случайным типом корпоративной культуры (где промежуточная переменная «привлекательность организационной культуры» выполняет роль модератора), а также с воспринимаемым открытым типом организационной культуры (где она выступает в роли медиатора). Кроме того, было установлено, что уровень идентификации работника с организацией взаимосвязан со следующими компонентами корпоративной культуры: работой в коллективе, атмосферой в организации, обменом информацией, вовлечённостью в принятие решений и собраниями. Данную связь также модерирует привлекательность организационной культуры. Однако во взаимосвязи с таким компонентом культуры, как «начальство», данная переменная становится медиатором. Помимо этого, полученные результаты свидетельствуют о том, что если сотрудники считают корпоративную культуру привлекательной для себя, то они будут более склонны идентифицировать себя с организацией в целом.

Необходимо отметить, что генерализация результатов данного исследования ограничена, поскольку не фиксировались детальные характеристики выборки, такие как должностной уровень респондентов, а также профиль и размер коммерческих организаций. В целом, продолжение развития и разработки данной проблемы является перспективным. Это обусловлено тем, что требуется уточнение особенностей взаимосвязи между воспринимаемой корпоративной культурой и организационной идентификацией, а также выявление и проверка различных промежуточных переменных. Кроме того, важно установить причинно-следственные связи и получить представление об их закономерностях, силе и направлениях.

Литература

- Андреева, Г. М. (2005). *Психология социального познания: Учеб. пособие для студентов вузов*. М.: Аспект Пресс.
- Базаров, Т. Ю., Кузьмина, М. Ю. (2005). Процессы социальной идентичности в организациях. *Российский психологический журнал*, 3(1), 30–44.
- Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. (ред.). (2002). *Управление персоналом: Учебник для вузов*. М.: Юнити.
- Бурмистрова, О. Н. (2009). Виды организационной идентификации. *Ученые записки*, 11, 252–255.
- Вейлл, П. (1993). *Искусство менеджмента*. М.: Новости.

- Викентьева, Е. Н. (2002). *Привлекательность труда как психологический аспект организационной культуры*: дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук. СПб.
- Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб: Питер.
- Липатов, С. А. (1997). Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики. *Вестник Московского университета. Серия 14. Психология*, 4, 55–65.
- Липатов, С. А. (1999). Организационная культура: социальное познание в организационном контексте. *Мир психологии*, 3, 106–112.
- Липатов, С. А. (2005). Опросник «Шкалы организационных парадигм» Л. Л. Константина. *Журнал практического психолога*, 2, 186–198.
- Липатов, С. А. (2002). Личность и организация. В сб.: Г. М. Андреева, А. И. Донцов (ред.). *Социальная психология в современном мире: Учебное пособие для вузов* (115–131). М.: Аспект Пресс.
- Липатов, С. А., Жилкина, О. В. (2005). Процессы социальной идентификации в организациях. *Журнал практического психолога*, 2, 25–40.
- Ловаков, А. В. (2008). *Организационная идентификация и представления работников об организационной культуре*. Магистерская диссертация. М., Факультет психологии ГУ-ВШЭ.
- Шейн, Э. (2007). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Эшфорт, Б. Маил, Ф. (2012). Теория социальной идентичности в контексте организации. *Организационная психология*, 2(1), 4–27.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7 (263–295). Greenwich, CT: JAI.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Chang, K., Kuo, C., Su, M., Taylor, J. (2013). Disidentification in organizations and its role in the workplace. *Industrial relations*, 68(3), 479–506.
- Chen, Ch., Yang, B. (2013). Structure and mechanism of organizational cultural identification in Chinese business context. *Social behavior and personality: an international journal*, 41(8), 1347–1358.
- Dukerich, J. M., Kramer, R. M., Parks, J. M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245–256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86.

- Glaser, S., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173–198.
- Haneberg, L. (2008). Organizational culture. In E. Biech (Ed.). *ASTD handbook for workplace learning professionals Alexandria* (625–632). VA: The American Society for Training & Development.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336.
- Vora, D., Kostova, T. (2007) A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327–350.
- Williams, E. A., & Connaughton, S. L. (2012). Expressions of identifications: The nature of talk and identity tensions among organizational members in a struggling organization. *Communication Studies*, 63(4), 457–481.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The relationship between perceived corporate culture, its attractiveness and employees' organizational identification

Roksana NESMEIANOVA

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Sergey LIPATOV

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Abstract. This article deals with the problem of the relationship between perceived corporate culture and employee's organizational identification. The existence of given interrelation is confirmed by many empirical studies, however, its nature and features are not fully clarified. It is well known that it is influenced by different variables, both strengthening and weakening it. *Purpose.* This paper gives a short theoretical review of this issue and reports the results of conducted empirical research. The aim of this study was to clarify the nature of the relationship between perceived corporate culture and employee's organizational identification, and to verify the function of such variable as attractiveness of organizational culture — whether it is a moderator or a mediator. *Study design.* Participants were 67 for-profit employees with the education level not less than medium-special. It was a one-stage study. Participants were asked to complete a questionnaire consisting of four parts. The data was mathematically processed using a correlation analysis and a partial correlation analysis. *Findings.* According to the results of this study, the level of subdivision identification positively correlates with the level of organizational identification. This data also demonstrates that statistically significant correlation between perceived corporate culture and organizational identification is mediated by the attractiveness of corporate culture. Thus, when an employee perceives corporate culture, established in his organization, as an attractive one, his positive identification is likely to form. *A further perspective* of this research area development is to create a complex conceptual model, which can take into account the strength and the direction of influence of all identified variables, mediating given interrelation.

Keywords: corporate culture, organizational identification, attractiveness of corporate culture, mediator, moderator.

References

- Albert, S., Whetten, D. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior. Vol. 7* (263–295). Greenwich, CT: JAI.
- Andreeva, G. M. (2005). *Psikhologiya sotsial'nogo poznaniya* [The psychology of social cognition]. M.: Aspekt Press.

- Ashfort, B. Mael, F. (2012). Teoriya sotsial'noi identichnosti v kontekste organizatsii [The theory of social identity in the context of organization]. *Organizational psychology*, 2(1), 4–27.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (red.). (2002). *Upravlenie personalom* [Personnel management]. M.: Yuniti.
- Bazarov, T. Yu., Kuz'mina, M. Yu. (2005). Protsessy sotsial'noi identichnosti v organizatsiyakh [The processes of social identity in organizations]. *Rossiiskii psikhologicheskii zhurnal*, 3(1), 30–44.
- Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *The British Journal of Social Psychology*, 39, 555–577.
- Burmistrova, O. N. (2009). Vidy organizatsionnoi identifikatsii [Types of organizational identification]. *Uchenye zapiski*, 11, 252–255.
- Cameron, C., Quinn, R. (2001). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosis and change in organizational culture]. SPb: Piter.
- Chang, K., Kuo, C., Su, M., Taylor, J. (2013). Disidentification in organizations and its role in the workplace. *Industrial relations*, 68(3), 479–506.
- Chen, Ch., Yang, B. (2013). Structure and mechanism of organizational cultural identification in Chinese business context. *Social behavior and personality: an international journal*, 41(8), 1347–1358.
- Dukerich, J. M., Kramer, R.M., Parks, J.M. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.). *Identity in organizations: Building theory through conversations* (245-256). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263.
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. *Research in Organizational Behavior*, 21, 163–200.
- Epitropaki, O. (2013). A multi-level investigation of psychological contract breach and organizational identification through the lens of perceived organizational membership: Testing a moderated-mediated model. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 65–86.
- Glaser, S., Zamanou, S., Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management communication quarterly*, 1(2), 173–198.
- Haneberg, L. (2008). Organizational culture. In E. Biech (Ed.). *ASTD handbook for workplace learning professionals Alexandria* (625–632). VA: The American Society for Training & Development.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Lipatov, S. A. (1997). Organizatsionnaya kul'tura: kontseptual'nye modeli i metody diagnostiki [Organizational culture: conceptual models and diagnostic methods]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 4, 55–65.
- Lipatov, S. A. (1999). Organizatsionnaya kul'tura: sotsial'noe poznanie v organizatsionnom kontekste [Organizational culture: social cognition in the organizational context]. *Mir psikhologii*, 3, 106–112.

- Lipatov, S. A. (2002). Lichnost' i organizatsiya [Personality and organization]. In G. M. Andreeva, A. I. Dontsov (Eds.). *Sotsial'naya psikhologiya v sovremennom mire* (115–131). M.: Aspekt Press.
- Lipatov, S. A. (2005). Oprosnik «Shkaly organizatsionnykh paradigim» L. L. Konstantina [Questionnaire of the scale of organizational paradigms by L. L. Konstantin]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 186–198.
- Lipatov, S. A., Zhilkina, O. V. (2005). Protsessy sotsial'noi identifikatsii v organizatsiyakh [Processes of social identification in organizations]. *Zhurnal prakticheskogo psikhologa*, 2, 25–40.
- Lovakov, A. V. (2008). *Organizatsionnaya identifikatsiya i predstavleniya rabotnikov ob organizatsionnoi kul'ture* [Organizational identification and representation of employees about the organizational culture]. Magisterskaya dissertatsiya. M., Fakul'tet psikhologii HSE.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Riketta, M., Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Scott, C. R., Corman, S. R., Cheney G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8, 298–336.
- Shein, E. (2007). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Veill, P. (1993). *Iskusstvo menedzhmenta* [The art of management]. M.: Novosti.
- Vikent'eva, E. N. (2002). *Privlekatel'nost' truda kak psikhologicheskii aspekt organizatsionnoi kul'tury* [The attractiveness of labor as a psychological aspect of organizational culture]: diss. kand. psikhol. nauk. SPb.
- Vora, D., Kostova, T. (2007) A model of dual organizational identification in the context of the multinational enterprise. *Journal of Organizational Behavior*, 28(3), 327–350.
- Williams, E. A., Connaughton, S. L. (2012). Expressions of identifications: The nature of talk and identity tensions among organizational members in a struggling organization. *Communication Studies*, 63(4), 457–481.



Сравнительный анализ результатов ордерной диагностики организационной культуры российского и американского университетов (на примере подразделений международного сотрудничества)

НЕСТЕРОВА Ксения Сергеевна

Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия

В статье представлены результаты сравнительной диагностики организационной культуры подразделений международного сотрудничества Университета Вайоминга (США) и Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского (Россия). *Цель.* Исследование проводилось с целью обнаружения культуральных сходств и различий структурных подразделений университетов, отвечающих за успешность процессов интернационализации, а также дальнейшей разработки программы организационных изменений для развития и укрепления сотрудничества между университетами. *Методология.* Методологическим основанием работы является ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры. Данное исследование выполнено с помощью методики ордерной диагностики организационной культуры, направленной на выявление уровня развитости трёх субордеров организационной культуры. *Результаты.* В статье изложены результаты диагностики на трёх управленческих уровнях подразделений и сравнительный анализ данных. В ходе исследования подтвердилась гипотеза о том, что организации со сходными направлениями деятельности имеют сходный тип организационной культуры. По результатам диагностики выявлено, что доминирующим субордером в исследуемых организационных культурах является «семейный» субордер. *Выводы.* По итогам сравнительного анализа результатов опроса респондентов сделан вывод о том, что во многих аспектах этические смыслы лидеров (руководителей) совпадают, что является благоприятным фактором для построения конструктивного диалога культур между подразделениями университетов. *Ценность результатов.* Особая значимость данного исследования заключается в применении ордерного подхода, созданного в России Л. Н. Аксеновской к диагностике иностранной организации, что подтверждает универсальность данной методики и возможность её применения для исследования специфики формирования организационных культур в условиях глобализации.

Ключевые слова: организационная культура, ордерный подход, организационная психология, диагностика, субордер.

Введение

Образовательные организации и, в частности, университеты, являются сегодня одним из наиболее интересных объектов исследовательского внимания для специалистов в области

организационной психологии. Можно назвать следующие причины, объясняющие данный факт. Во-первых, университеты являются крупнейшими организациями, ведущими научно-исследовательскую деятельность, результаты которой оказывают существенное влияние на состояние и развитие конкретных стран и регионов, в состав которых они входят, а также на развитие цивилизации в целом. Во-вторых, университеты вносят существенный вклад в ретрансляцию и формирование как общекультурных ценностей, так и профессиональных ценностей и знаний у поколений молодых и наиболее думающих людей, обеспечивая не только воспроизводство образованных людей, но и формируя их мировоззренческие установки. В-третьих, университеты активно участвуют в экономической деятельности, создавая и реализуя на рынках наукоемкие продукты и услуги.

Университеты как организации, задающие тон в области научных исследований, заинтересованы в интернационализации образования и выстраивании партнёрских отношений с университетами других стран, поскольку это обеспечивает интенсивный обмен идеями и технологиями, что способствует созданию новых знаний и решений. Вместе с тем, интеграционные процессы имеют двойную направленность: с одной стороны, имеет место развитие тенденций образовательной унификации (Болонский процесс), а, с другой стороны, свою актуальность приобретает задача сохранения культурной и научной идентичности. Наука представляет собой одну из сфер культурного континуума социальной жизни (Ушаков, 2005), поэтому она, как и культура, может быть едина, если она готова к диалогу, объединению культур с сохранением многообразия, согласованию интересов и взаимопроникновению культурных и научных ценностей (Астафьева, 2013). Для успешного построения диалога необходимо правильно понять традиции культур и их базовые ценности, а затем выстраивать эффективное партнёрство с учётом ценностей всех сторон, предотвращая конфликт ошибочных интерпретаций.

Множество образовательных организаций, работающих в разных странах мира, заметно отличаются друг от друга своей культурой, историческим опытом, уровнем материально-технических возможностей, административным устройством, что не может не вызывать порой трудности в построении партнёрства друг с другом. Данная проблема различий между университетами разных стран в условиях общемировых интеграционных тенденций способствует интенсивному развитию исследований организационных культур. Сегодня существует целый ряд концепций и типологий организационных культур, созданных исследователями преимущественно для бизнес-организаций (Базаров, 2010; Камерон, Куинн, 2011; Рюттингер, 1992; Шейн, 2002; Handy, 2011; Hofstede, 2011). Наиболее известной является типология организационных культур голландского социального психолога Г. Хофстеде, которая была создана на основе результатов масштабного исследования расположенных в разных странах подразделений транснациональной корпорации IBM (Hofstede, 2011). В России не менее активно изучается организационная культура учреждений высшего образования в целом и университетов в частности (Алимаева, 2016; Богдан, Парфенова, 2009; Грудзинский, Петрова, 2014; Катанаев, Лига, Цикалюк, 2012; Кривирадева, Торина, 2016; Липатова, 2010; Петрова, 2012; Пушных, 2010; Родина, Самойлова, Абзалимов, 2015; Яблоскене, 2006). В том числе предпринимались и отдельные попытки сравнительного анализа организационных культур университетов России и других стран (Пушных, 2010; Кривирадева, Торина, 2016).

Исследования Г. Хофстеде способствовали возникновению идеи применения ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры (Аксеновская, 2008) и использования данного подхода в качестве инструмента для построения диалога организационных культур университетов в разных странах. Поскольку образовательные и

научные организации также сталкиваются с проблемами в процессе выстраивания сотрудничества с иностранными коллегами, вызванных культуральными различиями, нами было предпринято пилотное исследование организационной культуры североамериканского (университет штата Вайоминг, США) и российского (СГУ им. Н. Г. Чернышевского, РФ) университетов с целью выявления их культуральных сходств и различий. Названные университеты являются партнерами в образовательной и научной деятельности. Цель статьи — представить результаты применения ордерного подхода к исследованию организационной культуры подразделений международного сотрудничества российского и американского университетов.

Характеристика ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры

Согласно ордерному подходу организационная культура представляет сложный социально-психологический порядок управленческих взаимодействий, направляемых и регулируемых подсистемами этических смыслов участников взаимодействия (Аксеновская, 2007). Этические смыслы связаны с оценкой информации по критерию «хорошо» — «плохо». Соответственно, если у двух респондентов оценки совпадают, то их совместная деятельность носит характер сотрудничества, а если они не совпадают, то — борьбы. Т. Питерс обозначил влияние внутриорганизационной борьбы на эффективность деятельности организации как «организационное трение», которое приводит к потере энергии организации и снижает качество и скорость её движения к поставленной цели (Аксеновская, 2016). Ордерный подход к социально-психологическому исследованию организационной культуры, ориентированный на изучение этических аспектов функционирования организации, является инструментом для выявления расхождений в этических системах участников взаимодействий и приведения их в согласованное состояние. По характеру применяемых методов исследования ордерный подход является качественным, он ориентирован на содержательный анализ этико-смысловых детерминант организационного взаимодействия, порождающих культуру (Аксеновская, 2016).

Фундаментальным параметром социально-психологической концепции организационной культуры является управленческое взаимодействие, модель которого задается лидером организации. С теоретической опорой на базовые типы деятельности архаичного человека и базовые типы социальных организаций, Л. Н. Аксеновская эмпирически выделила и описала три модели управленческого взаимодействия: «родительская», «командирская», «пастырская». Выделены соответствующие функциональные типы лидера («родитель», «командир», «пастырь»), различающиеся между собой по своим этико-смысловым характеристикам и особенностям влияния на формирование организационной культуры (Аксеновская, 2009).

В организационной культуре типа «семья» главной ценностью является человек, о котором организация заботится, учит, воспитывает, и который после ухода из неё может вернуться и быть «прощённым». Важное место занимает эмоциональный компонент взаимоотношений. В организационной культуре типа «армия» ключевое внимание уделяется результатам деятельности. Человек становится средством достижения результата. Отношение руководства к ошибкам подчинённых жесткое, они наказываются сурово. В целом наблюдается атмосфера строгости, иерархичности, подчинённости. В организационной культуре типа «церковь» главной ценностью представляется идея (идеал), вокруг которой лидер собирает приверженцев. Такая культура совмещает в себе характеристики первых двух, подчиняя их

служению идее (Аксеновская, 2009). Успешная и целостная организационная культура как социально-психологический порядок (ордер) должна содержать все три типа (субордера) в сбалансированном состоянии, но на практике часто доминирует только один порядок.

Концепция, характеристика эмпирического объекта и дизайн исследования

Основная идея и цель нашего исследования заключается в сравнительном социально-психо-логическом анализе на базе ордерного подхода организационных культур университетов США и России. Обнаружение культуральных сходств и различий структурных подразделений университетов, отвечающих за успешность процессов интернационализации, позволяет перейти к более глубоким уровням диагностики и разработать программу построения успешных партнёрских отношений между подразделениями международного сотрудничества исследуемых университетов. Кроме того, это может способствовать развитию интернационализации и укреплению сотрудничества между университетами в целом путем преодоления возникающих культурных барьеров в ходе реализации большего числа совместных научных и образовательных проектов.

Для корректного сравнительного анализа организационной культуры в качестве *эмпирического объекта* необходимо было выбрать наиболее сходные по своей структуре, истории, размеру и научному авторитету университеты. Кроме того, проведение исследования с применением ордерного подхода подразумевает личное взаимодействие с участниками исследования и возможность включённого наблюдения, поэтому важным критерием при выборе объекта являлась возможность посещения исследователем обоих университетов. Так, среди российских университетов был выбран Саратовский национальный исследовательский государственный университет как основное место обучения автора статьи. Среди североамериканских университетов был выбран университет Вайоминга, как крупный региональный университет близкий по численности, времени основания и истории, разнообразию факультетов и студенческой жизни, развитости международных контактов и научно-исследовательской деятельности. Кроме того, в ноябре 2015 г. автор статьи смогла пройти двухнедельную стажировку в Вайоминском университете, что позволило провести ордерную диагностику организационной культуры.

Университет штата Вайоминг (University of Wyoming) расположен в г. Ларами, США. Университет основан 1886 году. В нём обучается свыше 13 000 студентов из 50 штатов и более 90 стран. Университет Вайоминга — национальный исследовательский центр, особенно в области защиты окружающей среды и природных ресурсов, со специализацией на агрокультуре, геологии и гидрологии. В состав университета входят семь колледжей. Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского (СГУ) — старейшее высшее учебное заведение г. Саратова, основан в июне 1909 года. В структуру СГУ входят 15 факультетов, шесть образовательных институтов и два колледжа. В СГУ им. Н. Г. Чернышевского обучается более 20 000 студентов, из которых более 500 являются представителями иностранных государств. СГУ сотрудничает с 56 зарубежными университетами Европы, Азии и Америки и входит в двадцатку лучших вузов страны.

Оба университета являются очень крупными организациями в своем регионе с численностью студентов и сотрудников в несколько десятков тысяч человек, поэтому было принято

решение о проведении исследования в выбранных структурных подразделениях, занимающихся решением сходных задач.

Характеристика Центра иностранных студентов и стипендий (ISS) Вайомингского университета. Данное подразделение предоставляет актуальную информацию для иностранных студентов и учёных, в независимости от того, являются ли они абитуриентами, обучающимися в настоящее время студентами или выпускниками. Ежегодно ISS взаимодействует с более чем 850 иностранными студентами и 100 учёными из более чем 90 стран. Миссия ISS заключается в приобщении иностранных студентов и учёных к организационной культуре Вайомингского университета и поддержке интернационализации вуза. Лидером ISS является женщина в возрасте около 30 лет, занимающая должность руководителя данного Центра на протяжении восьми лет. Свою карьеру после окончания университета она начала в данном Центре с должности координатора проекта. Общее число сотрудников ISS — пять человек (четыре женщины и один мужчина).

Характеристика Управления международного сотрудничества и интернационализации СГУ (УМСИИ). Основными аспектами деятельности УМСИИ являются определение приоритетных направлений международного сотрудничества, перспективное планирование интернациональных межвузовских связей СГУ, поиск и отбор партнёров для установления контактов на общеуниверситетском уровне, участие в выработке планов и программ совместной деятельности, осуществление межвузовских обменов и контактов по направлениям, относящимся к компетенции УМСИИ. Руководителем (лидером) УМСИИ является мужчина в возрасте около 40 лет, занимающий данную должность более четырёх лет. Имеет продолжительный опыт работы в силовых структурах РФ. Общее число сотрудников — 15 человек (14 женщин и один мужчина).

Теоретический объект исследования: организационная культура как социально-психологический феномен с этико-смысловой детерминацией. Предмет исследования: ордерные различия в организационной культуре подразделений российского и американского университетов, обусловленные различиями в этических смыслах. Гипотеза исследования: организации (подразделения), занимающиеся сходными видами деятельности, имеют одинаковый доминирующий субордер организационной культуры.

Этапы исследования

Проведение исследования¹ включало в себя следующие этапы:

1) предварительная беседа с руководителем подразделения (рассказ об исследовании, его целях, краткий обзор ордерной модели организационной культуры, информирование о порядке проведения процедуры ордерной диагностики, ответ на вопросы, касающиеся срока проведения диагностики и конфиденциальности результатов, получение согласия на проведение диагностики, определение времени, места и выбор сотрудников разных управленческих звеньев для проведения диагностической процедуры);

2) проведение собственно диагностической процедуры (заполнение опросных листов, фиксирование устных замечаний и наблюдение за респондентом);

3) обработка результатов (подсчёт суммы баллов по каждому субордеру, выявление доминирующего субордера);

4) анализ результатов диагностики (сопоставление полученных баллов с комментариями опрашиваемых и результатами наблюдения, определение основных характеристик орга-

¹ В США исследование проводилось на английском языке. Пример опросных листов на английском языке представлен в Приложении 1.

низационной культуры путем сопоставления результатов опроса руководителей и сотрудников различных университетов и уровней);

5) предоставление обратной связи участникам диагностики.

Методы исследования и обработки полученных результатов

На сегодняшний день системная ордерная диагностика организационной культуры выполняется при помощи трёх методик Л. Н. Аксеновской («Диагностика степени выраженности основных субордеров организационной культуры», «Диагностика степени сформированности субордеров организационной культуры» и «Сотериологическая диагностика уровня развития лидера организации») (Аксеновская, 2009). Описываемое исследование является первым этапом диагностики и проведено с помощью первой из указанных методик.

Общая структура диагностики с помощью данной методики включает четыре уровня: лидер, топ-менеджер, менеджер среднего звена, исполнитель. Количество уровней может изменяться в зависимости от структуры исследуемой организации, но важно сохранять принцип уровневости в ордерной диагностике и обеспечивать сравнительный анализ результатов, полученных на каждом из имеющихся уровней. Тем самым производится так называемый «вертикальный срез» с целью обнаружения межуровневых рассогласований этико-смысловых подсистем в организационной культуре (Аксеновская, 2015). В нашем случае анализировались данные, полученные в ходе диагностики на уровне лидера структурного подразделения, заместителя руководителя подразделения (менеджера среднего звена) и менеджера низшего звена, а также сравнительный анализ данных, полученных в двух университетах.

Система ордерной диагностики развивается преимущественно в рамках методологического стандарта гуманистической психологии и характерного для этого стандарта предпочтительного использования качественных методов исследования (Аксеновская, 2016). Ключевым элементом ордерной диагностики является длительное личное общение (беседа) исследователя и участника диагностики и наблюдение, в рамках которого психолог получает достаточно большой и тщательно собранный объём данных, который может быть использован для обобщающих выводов и построения моделей ad hoc (для конкретного случая).

Отличительными особенностями ордерной диагностики от других качественных методик являются следующие. Во-первых, использование опросных листов как «карты» для проведения диагностической беседы. Во-вторых, проведение предварительной беседы-знакомства респондента с ордерной моделью организационной культуры, в рамках которой респондент может задавать уточняющие вопросы о процедуре диагностики и высказывать своё мнение. Данная беседа проводится для согласования содержательных компонентов метафор, используемых в ходе диагностики организационной культуры («армия», «семья», «церковь»), поскольку зафиксированы отдельные случаи проявления тревожности в процессе восприятия используемых метафор, обусловленной особенностями жизненного опыта респондентов. В-третьих, при сборе данных и их обработке учитываются числовые значения, комментарии к оценкам и результаты наблюдения. При этом числовые данные носят вспомогательный характер. А точность данных обеспечивается точностью фиксации и представления количественных данных в ходе заполнения опросных листов (Аксеновская, 2016).

Последнее обстоятельство позволяет относить ордерную диагностику к разряду качественно-количественных. Применение каждой методики занимает продолжительный период времени (в среднем полтора-два часа с одним респондентом). Следует отметить, что ордерная диагностика проводится в естественных условиях, поэтому исследователь чаще

всего не может произвольно варьировать количество участников, а работает с реальным количественным составом организации (Смирнова, 2009). Смысл применения методики состоит в диагностике каждого управленческого уровня по позициям «существующее состояние» (как есть) и «желательное состояние» (как должно быть), сопоставлении результатов, полученных на всех уровнях, выявлении расхождений с первым уровнем (лидера организации) и разработке мер по снятию расхождений.

Применяемая методика имеет универсальный для ордерных инструментов дизайн, включающий опросные листы, заполняемые психологом в ходе беседы с респондентом. Методика включает шесть опросных листов, касающихся различных аспектов организационной культуры: 1) *функциональный смысл деятельности*; 2) *убеждения* (об организации; об отношениях: к организации; организации к сотрудникам; к работе; к вышестоящим руководителям; к коллегам; к подчинённым; к организационным правилам); 3) *доминирующая в организации модель управленческого взаимодействия*; 4) *психологический климат*; 5) *взаимодействие руководителей*; 6) *доминирующий субордер*. Важным является то, что опросные листы должны содержать формулировки, характерные для языка определённой организации (Аксеновская, 2010).

Диагностическая процедура заключается в оценке респондентом высказываний по шести указанным параметрам при помощи выставления баллов по шкале от 0 до 10, где 0 баллов получают высказывания, которые, по мнению респондента, абсолютно не соответствуют исследуемой организационной культуре, а 10 баллов — высказывания, абсолютно точно характеризующие исследуемую организационную культуру для оценки существующего состояния (СС). При оценке желательного состояния (ЖС) респондент может а) понизить уже поставленную оценку, б) сохранить оценку, в) повысить балл. Изменение оценки в сторону снижения или повышения свидетельствует о желании изменить существующее состояние параметров организационной культуры.

Опросные листы заполняются психологом лично во время беседы с респондентом, в ходе которой собеседники могут задавать друг другу вопросы на понимание, иллюстрировать свои высказывания конкретными случаями. Респондент имеет возможность комментировать свою оценку, объясняя причину выбора оценки. По завершении беседы психолог вместе с респондентом суммирует баллы в каждой строке. Пункты «а» в опросном листе дают информацию о степени выраженности «семейного» субордера, «б» — «армейского» субордера, «в» — «церковного» субордера. Максимальная сумма баллов по каждому из субордеров составляет 130 баллов. Важно отметить, что интерпретации подлежат не абсолютные числовые значения, а их порядки (известен случай, когда респондент сообщил, что не использует шкалы, превышающие семь баллов).

Оценка результатов диагностики организационной культуры осуществляется по двум состояниям — существующему (СС) и желательному (ЖС), для выявления степени удовлетворённости существующим состоянием организационной культуры и наличием или отсутствием тенденции к изменению её параметров. Чаще всего доминирующим является один из субордеров, который характеризует к какому типу этико-смысловой системы относится исследуемая организационная культура. Доминирующим в организационной культуре субордером будет тот, высказывания о котором наберут наибольшую сумму баллов. Полученные результаты подкрепляются результатами наблюдения и беседы, фиксируемыми психологом на полях опросных листов.

Проблема верификации полученных в ходе ордерной диагностики данных в настоящее время решается несколькими ранее описанными стратегиями валидации качественных исследований: аудит исследования, ведение рефлексивного журнала, проверка участниками,

длительное погружение, стабильное наблюдение и триангуляция (Мельникова, Хорошилов, 2015). Кроме того был применён метод прогностического моделирования организационно-культурного взаимодействия (атомистический подход) (Глухова, Аксеновская, 2016), в результате которого были взаимно валидизированы данные количественной диагностики организационного взаимодействия и данные качественной ордерной диагностики (Аксеновская, 2016). При этом стоит сделать особый акцент на триангуляции как стратегии валидизации, которая и представляет собой дизайн качественно-количественного (смешанного) исследования, который позволяет объединять методы сбора и анализа качественных и количественных данных (Мельникова, Хорошилов, 2015).

Таблица 1. Психометрические характеристики методики

Шкала (субордер)	Согласованность (α Кронбаха)	Корреляция (r Пирсона)		
		Семья	Армия	Церковь
«Семья»	.761	1	.0364	.0741**
«Армия»	.684		1	0.421*
«Церковь»	.718			1

Примечание: * $p < .005$; ** $p < .001$.

Психометрический анализ надёжности был проведён путём расчета коэффициента альфа Кронбаха для каждой шкалы и корреляционного анализа взаимосвязей между шкалами методики (под шкалами в данном случае понимаются субордеры организационной культуры). Совокупную выборку ($N = 25$) составили участники трёх исследований, включая настоящее (Левина, Нестерова, 2015; Левина, 2016). Проведённый корреляционный анализ между шкалами выявил сильную значительную ($p < 0.001$) положительную корреляцию между субордерами «семья» и «церковь», что согласуется с теоретическими предположениями о большей связи данных субордеров в культуре (Таблица 1). Результаты корреляционного анализа можно считать свидетельством конвергентной и дискриминантной валидности ордерной методики. Таким образом, выполненный анализ подтверждает надёжность методики, в том числе надёжность параллельных форм, а также её валидность².

Полученные результаты и их анализ

Описание результатов ордерной диагностики в Университете Вайоминга

Уровень лидера

В ходе предварительной беседы с руководителем международного отдела университета Вайоминга была представлена информация о цели исследования, ордерной концепции организационной культуры и методике исследования. Руководитель проявила интерес к методике и готовность к участию в исследовании организационной культуры своего подразделения. Она дала собственную оценку подразделения, сообщив, что стремится поддерживать семейную атмосферу и трепетно относится к каждому сотруднику. В связи с тем, что с каждым сотрудником выстроены близкие отношения, не хватает «армейского» компонента, а именно проявления строгости и настойчивости в рабочих ситуациях. Идеальным для неё является «церковный» тип организационной культуры, она стремится быть скорее идейным лидером со своими единомышленниками и последователями, ощущающим поддержку при выборе направления деятельности, нежели «родителем», к которому приходят для обсужде-

2 Автор благодарит А. Ю. Смирнову за консультации по вопросу валидизации методики.

ния личных проблем. Здесь респондент рассказала случай о том, как сотрудница обращалась к ней за помощью в решении вопроса личных взаимоотношений с мужем, что было неприемлемым для руководителя.

Для руководителя важным является верное понимание всеми сотрудниками подразделения выстраиваемой организационной культуры, поэтому она выразила абсолютную готовность к участию в диагностике и дополнительно предложила две кандидатуры (заместитель руководителя и координатор проектов) для опроса с целью выявления возможных расхождений на различных управленческих уровнях при определении степени развитости основных субордеров организационной культуры. Руководитель также охарактеризовала организационную культуру всего университета Вайоминга как «армию», что и считает правильным для такой крупной организации, но неприоритетным направлением для построения организационной культуры своего подразделения.

В ходе проведения диагностической процедуры руководитель выразила желание самостоятельно заполнять опросный лист и готовность комментировать каждый свой выбор с целью наиболее полного понимания психологом-исследователем общей картины организационной культуры. Общее время диагностической процедуры составило 1 час 55 минут.

По результатам опроса руководителя Центра иностранных студентов Университета Вайоминга, доминирующую позицию занимает «семейный» субордер (97 баллов из возможных 130). Ключевыми ценностями являются взаимоотношения между сотрудниками и комфортные условия работы. В подразделении поддерживаются такие правила поведения, как взаимная поддержка, понимание, терпимость и лояльное отношение (Рис. 1).

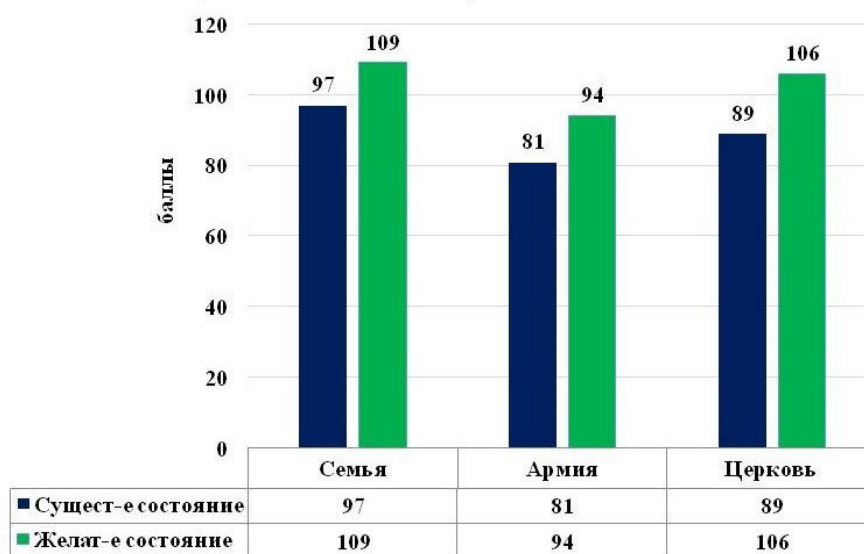


Рисунок 1. Результаты индивидуальной диагностики руководителя Центра иностранных студентов университета Вайоминга

На втором месте находится «церковный» субордер (89 баллов). Руководитель выражает желание быть наставником («пастырем») для сотрудников, сообщается о том, что подчинённые доверяют руководителю в вопросах развития карьеры. По мнению руководителя, атмосфера в данной организации воодушевляющая и мотивирующая. Имеет место постоянный контакт между руководителем и подчиненными, благодаря чему намечаются новые цели и разрабатываются планы развития подразделения, инициатором которых является чаще всего руководитель, но реализация которых осуществляется исключительно при поддержке сотрудников.

Субордер «армия» является наименее выраженным в подразделении (сумма баллов — 81). Данный аспект присутствует в организационной культуре в форме постоянной борьбы с возникающими проблемами и максимального использования навыков руководителя для решения профессиональных задач. Руководитель интуитивно понимает необходимость усиления «армейской» составляющей в организационной культуре данного подразделения, потому что для эффективного воплощения поставленных задач необходима дисциплина и контроль, о чём несколько раз упоминалось в ходе беседы, сопровождавшей опрос. Здесь респондент привела пример о том, что прощает своим сотрудникам систематические опоздания. Тем не менее, в качестве желательной перспективы руководитель заявляет аналогичное существующему состоянию распределение между субордерами с небольшими изменениями в сторону усиления каждого из субордеров.

Уровень менеджера среднего звена

Вторым респондентом в опросе об организационной культуре Университета Вайоминга выступил заместитель руководителя Центра иностранных студентов. Данную должность занимает молодой человек в возрасте от около 30 лет, выполняющий функции заместителя на протяжении одного года. Перед началом ордерной диагностики с респондентом также была проведена предварительная беседа с целью ознакомления с ордерной методологией и разъяснением целей и основных правил проводимого исследования. Общее время диагностической процедуры составило один час.

По результатам опроса заместителя руководителя Центра иностранных студентов Университете Вайоминга, здесь доминирует субордер «семья» (91 балл в СС и 101 балл в ЖС), что подтверждает сходное восприятие организационной культуры подразделения как «семьи» (Рис. 2). Это является положительным признаком, поскольку важно, чтобы руководитель, являясь ключевой фигурой в формировании организационной культуры, правильно доносил желательный стиль управленческого взаимодействия, а подчинённые правильно воспринимали его. Тот факт, что доминирующим в СС и ЖС является «семейный» субордер как по результатам опроса руководителя, так и его заместителя, иллюстрирует эффективность управленческого взаимодействия между лидерами подразделения и исключает рассогласованность в построении успешной организационной культуры.

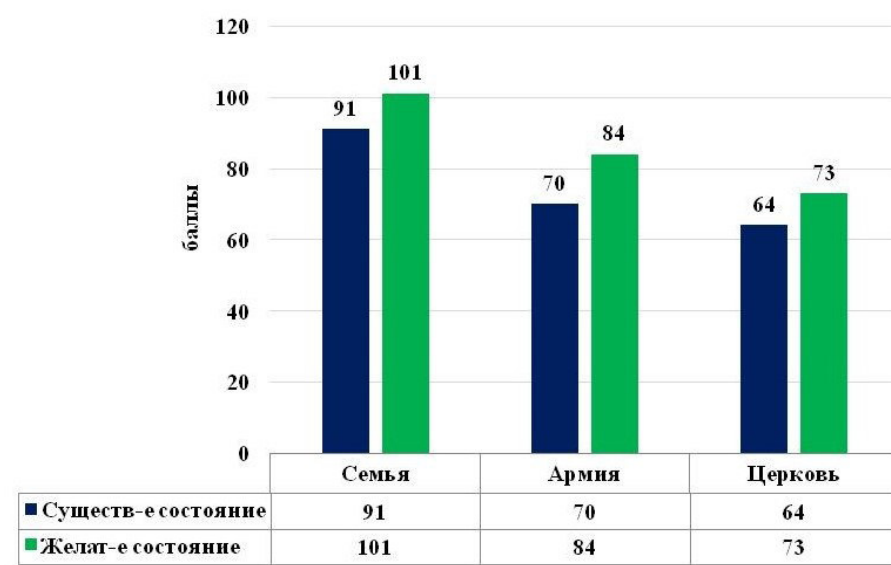


Рисунок 2. Результаты индивидуальной диагностики заместителя руководителя Центра иностранных студентов университета Вайоминга

Анализ результатов диагностики показывает, что для заместителя очень важно, чтобы лидеры организации заботились о сотрудниках и студентах. Университет является организацией, которая, в первую очередь, поддерживает заместителя, он благодарен университету. Заместителю очень импонирует, что непосредственный руководитель поддерживает его, предоставляя возможность принимать самостоятельные решения, а также помогает и учит в случае допущения ошибок без лишних упреков. Заместитель хочет чувствовать еще большую поддержку со стороны непосредственного руководителя, поскольку это является для него мотивирующим и вдохновляющим фактором.

Во время беседы заместитель руководителя сообщает о том, что ему не хватает «армейского» компонента в организационной культуре: он интерпретирует «армейский» субордер через понятия «дисциплина и контроль». Армейский субордер занимает второе место (в СС — 70 баллов, в ЖС — 84 балла). Заместитель сообщает о присутствии в организационной культуре «свободы действий» и снисходительности к совершённым ошибкам, хотя, с его точки зрения, более жесткий контроль за выполнением поручений в срок, строгий регламент реализации проектов, а также менее лояльное отношение руководителя к подчиненным приведёт к более эффективному выполнению функций подразделения и будет способствовать активизации и мобилизации сотрудников для быстрого выполнения должностных обязанностей. Иллюстрацией желаний усилить «армейский» субордер является наибольшее рассогласование между СС и ЖС, равное 14 баллам. Тем не менее, в ЖС состоянии «армейский» субордер стоит также на втором месте, что подтверждает, что приоритетными для заместителя являются «семейные» отношения в организации.

«Церковный» субордер занял в данном случае последнее место как в СС (64 балла), так и в ЖС (73 балла), а рассогласование составило наименьшую разницу в 9 баллов. Некоторые высказывания, иллюстрирующие данный субордер, получили даже 0 баллов (2.2 «Университет как религия для меня», 2.3 «Университет как смысл моей жизни», 2.4 «Работа как цель моей жизни»). Такое отношение находит поддержку и в словах руководителя подразделения, которая в своих комментариях отмечает, что работа в университете является для неё очень важной и интересной частью жизни, но не первостепенной, и такое же отношение она старается привить к своим подчинённым. Зато в отношениях с руководителями, коллегами и подчинёнными «церковный» субордер получает высокие баллы. Это означает, что руководители должны помогать ему (заместителю) становится профессионалом в своём деле и зрелой личностью, коллеги являются товарищами и единомышленниками не только в работе, но и в жизни, а подчинённые – это те, кто ему верят и идут вместе по жизненному пути. Основные правила «церковного» субордера получили высокие баллы (9), тем самым демонстрируя, что для заместителя в организации являются наиболее важными единомыслие, стремление к совершенству и вдохновение.

Таким образом, по итогам беседы с заместителем руководителя в ходе заполнения опросных листов, доминирующим в Центре иностранных студентов также является «семейный» субордер, а остальные субордеры имеют тенденцию к усилению в желательном состоянии. При сравнительном анализе отмечаются частые совпадения мнений и оценок руководителя и заместителя по различным вопросам организационной культуры, что положительно влияет на характер управленческого взаимодействия и согласованность действий при развитии организационной культуры.

Уровень менеджера нижнего звена

Представителем нижнего управленческого звена в диагностике организационной культуры Центра иностранных студентов университета Вайоминга, стала координатор

проектов с иностранными студентами, женщина в возрасте около 30 лет, занимающей данную позицию три года. В ходе предварительной беседы дополнительное внимание было уделено инструкции по заполнению опросного листа, поскольку после первоначального объяснения процесс заполнения вызывал трудность у опрашиваемой. Общее время диагностической процедуры составило 1.5 часа.

По итогам опроса менеджера Центра иностранных студентов в Университете Вайоминга в организационной культуре доминирует субордер «семья», при этом в существующем и желательном состоянии оценка выраженности данного аспекта организационной культуры одинаковая и составляет 124 балла (Рис. 3). Данный результат по оценке доминирующего субордера совпадает с ответами руководителя и заместителя подразделения.

Во время проведения диагностической процедуры отмечалась склонность респондента к построению «семейных» интеракций, для неё очень важна заботливая и теплая атмосфера в подразделении, а руководителей она видит как «родителей», либо друзей. Дружелюбие со стороны респондентки заметно выражено как по отношению к руководителям, так и по отношению к коллегам. Отмечается низкая дистанция власти, поскольку менеджер постоянно ощущает поддержку и помощь со стороны руководителей, внутренние взаимодействия между руководителем и менеджером носят открытый характер. Близость и открытость отношений, возможно, вызвана небольшим количеством работников в подразделении, а также моделью построения организационной культуры лидером подразделения.

Прослеживается резко негативное отношение менеджера к любым проявлениям «армейской» организационной культуры. Данный субордер занимает последнее место (СС — 75 баллов, а в ЖС оценка снижается до 69 баллов). Снижение выраженности «армейского» субордера прослеживается в вопросе об отношении организации к сотрудникам, где менеджер сообщает, что университету необходимо в меньшей степени использовать сотрудников для решения профессиональных задач (рассогласование — 6 баллов). Практически во всех вопросах, варианты, характеризующие «армейский» субордер, оцениваются самыми низкими баллами, хотя по результатам всего опроса общая сумма баллов по всем трём субордерам превышает результат, полученный при опросе заместителя. Во время беседы менеджер постоянно упоминает о том, что ей нравится существующий характер организационной культуры, и что она не хотела бы усилить дисциплину и ввести дополнительные меры контроля, что является объяснимым желанием, поскольку такие меры усиления «армейского» аспекта будут направлены в первую очередь на рядовых менеджеров.

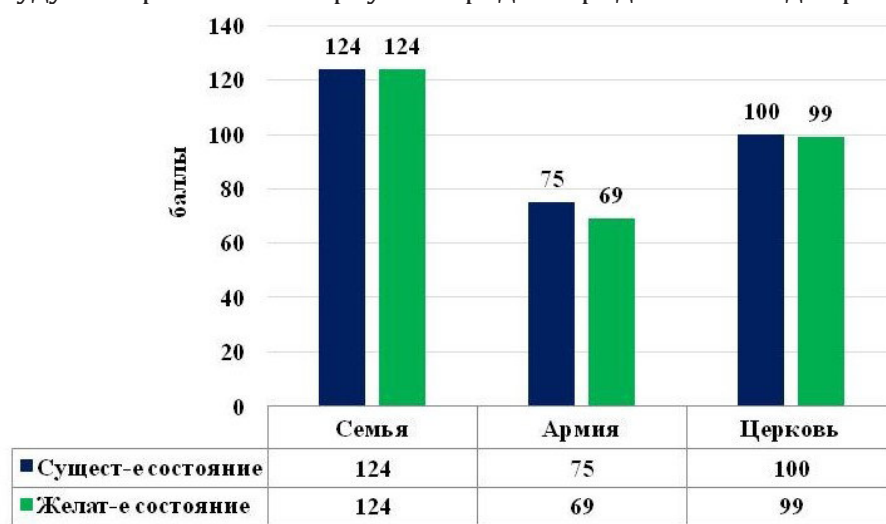


Рисунок 3. Результаты индивидуальной диагностики менеджера Центра иностранных студентов университета Вайоминга

«Церковный» субордер занимает в восприятии респондента вторую позицию и развит на достаточном уровне, поэтому в СС и ЖС результаты практически совпадают (СС — 100, ЖС — 99). В целом прослеживается положительное отношение менеджера к аспектам «церковной» культуры, таким как единокровие, стремление к совершенству, совпадение идеалов и вдохновляющее окружение. Но менеджер отмечает необходимость присутствия различных точек зрения в команде, поскольку считает это более эффективным, а также утверждает, что её семья, родные имеют для неё первостепенное значение, поэтому работа в подразделении не является единственным смыслом жизни.

В целом оценки менеджера являются наиболее высокими и стабильными. В отличие от руководителя и заместителя, в оценках которых прослеживается тенденция к развитию каждого из трёх субордеров (позитивная разница между ЖС и СС), менеджер довольна существующим состоянием и распределением доминант в организационной культуре, поэтому оценки субордеров «семья» и «церковь» в желательном состоянии не изменяются. Респондент понимает необходимость усиления «армейского» субордера, но, желая оставаться в зоне комфорта, характеризующейся заботливым и семейным климатом, снижает «желаемую» оценку «армейского» субордера. Возможно, данный факт отражает неготовность сотрудника к организационным изменениям, которые преимущественно будут направлены на повышение эффективности деятельности подразделения, а не на предоставление наибольших благ сотрудникам.

Описание результатов ордерной диагностики в СГУ им. Н. Г. Чернышевского

Уровень лидера

В рамках предварительной беседы руководитель международного управления СГУ им. Н. Г. Чернышевского проявил высокий интерес к участию в исследовании, поскольку был знаком с представленной методикой ранее. На вопрос о своем видении организационной культуры подразделения руководитель ответил, что уверен в том, что подчинённые видят в нём исключительно «командира», использующего «армейскую» модель управленческого взаимодействия, но, тем не менее, он старается развивать «семейный» аспект, выстраивая соответствующие отношения с каждым сотрудником и оказывая поддержку в сложных ситуациях личного характера. Руководитель рассказал о том, что уделяет большое внимание поддержанию дружественной и мирной атмосферы в женском коллективе, предотвращая возникновение коалиций и конфликтов. Руководитель выразил желание максимально достоверно донести до психолога своё видение организационной культуры, поэтому на протяжении всей диагностики очень подробно комментировал свои ответы и делился приобретённым опытом. Интересным является то, что на протяжении всей беседы руководитель постоянно сравнивал корпоративную культуру данного подразделения и университета в целом с предыдущим местом работы (силовой структурой). Неожиданным стало утверждение руководителя о том, что для силовой структуры характерен высокий уровень развитости «церковного» субордера в отличие от университета, который представляет собой «армейский» тип организационной культуры. В ходе предварительной беседы руководитель также предложил двоих сотрудников к участию в диагностической процедуре.

Особенностью опроса руководителя является то, что все высказывания были оценены в баллах исключительно чётными числами, причём в каждом вопросе максимальный балл получает только один вариант ответа, что иллюстрирует стремление руководителя выделить один доминирующий субордер как в существующем состоянии, так и желательном, то есть выстроить приоритеты. По результатам опроса руководителя выявлено, что доминирующим субордером в данном подразделении является «армейский» (108 баллов).

Главными ценностями являются решение профессиональных задач, результаты трудовой деятельности сотрудников, дисциплинированность, функциональность отношений, чёткое понимание правил и методов работы (Рис. 4). Интересно, что в желательном состоянии сумма баллов по доминирующему субордеру не изменяется. Прослеживается небольшое отрицательное рассогласование по вопросу «отношения к организации» и «управленческого взаимодействия» (-2 балла), но оно нейтрализуется за счёт усиления «армейского» аспекта по вопросам «отношение к подчинённым» и «взаимодействия руководителей» (рассогласование +2 балла).

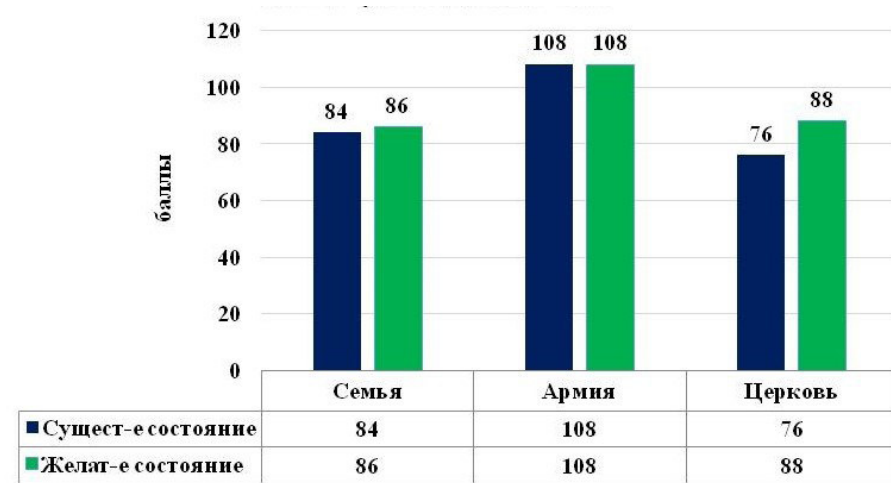


Рисунок 4. Результаты индивидуальной диагностики руководителя международного управления Саратовского государственного университета

На втором месте находится «семейный» субордер (СС — 84 баллов, ЖС — 86 баллов). Несмотря на большую разницу в баллах на графике в сравнении с «армейским» субордером, руководитель комментирует, что комфортный психологический климат и забота о сотрудниках являются одной из приоритетных задач для него. В подразделении поддерживается внимательное отношение к сотрудникам и лояльность к их личным обстоятельствам, но «только если это не мешает рабочему процессу».

Что касается «церковного» субордера, то здесь руководитель проводит множество параллелей с предыдущим местом работы в силовой структуре, иллюстрируя слабую выраженность данного субордера в университете в целом (СС — 76 баллов, ЖС — 88 баллов). Руководитель дополняет, что хотел бы видеть в университете «общую идею и стремление к идеалам», что является необходимым для развития университета как эффективной организации. Вероятно, это является причиной последнего места «церковного» субордера в корпоративной культуре международного отдела. Высокие баллы поставлены исключительно по вопросу об отношении к организационным правилам, где упор сделан на единомыслие, единодушие, стремление к совершенству, совпадении ценностей. Но следует отметить, что в ЖС результаты «церковного» субордера значительно увеличиваются, и превышают результаты «семейного». В ЖС руководитель видит организацию как круг людей, с которыми постоянно совершенствуешься и обретаешь смысл жизни, становишься сильным специалистом и зрелой личностью, подчинённые являются не только «солдатами», но и соратниками на профессиональном пути.

Уровень менеджера среднего звена

Предварительная беседа с заместителем руководителя международного управления СГУ длилась непродолжительное время, в связи с тем, что респондент занималась изучением

ордерного подхода, что исключило необходимость разъяснения всех деталей проводимого исследования. В связи с данными обстоятельствами возникает вероятность предоставления респондентом социально желаемых ответов, но такой исход был исключён в ходе наблюдения и беседы, поскольку заместитель не только проявила интерес к участию и результатам исследования, но и многие ответы сопровождались развернутыми комментариями, позволяющими верно интерпретировать полученные данные. Заместителем является женщина около 35 лет, работающая в данной организации более 15 лет. Общая продолжительность беседы составила 1,5 часа.

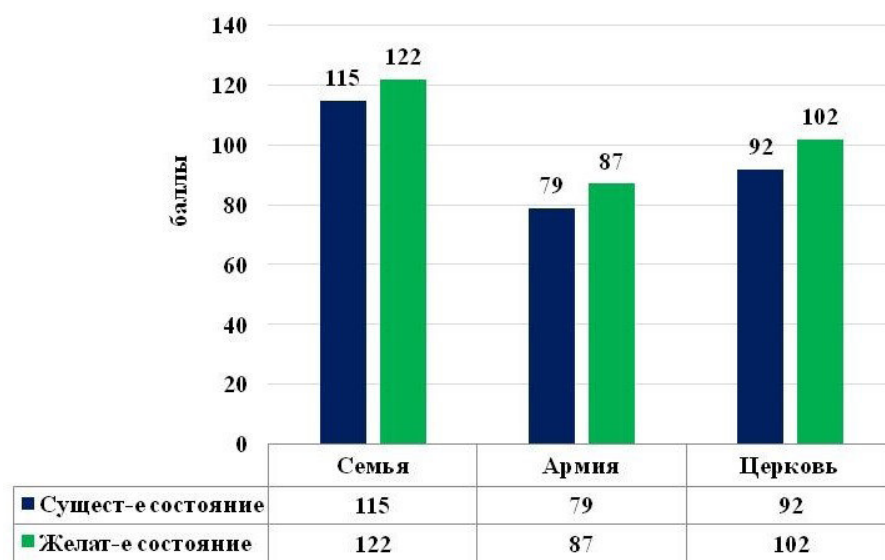


Рисунок 5. Результаты индивидуальной диагностики заместителя руководителя международного управления Саратовского государственного университета

По итогам опроса заместителя руководителя Международного управления СГУ, доминирующим является «семейный» субордер как в существующем, так и в желательном состояниях (СС — 115 баллов, ЖС — 122 балла). Это отличается от мнения руководителя подразделения (доминирующий субордер «армия»), но в ходе предварительной беседы она поясняла данный факт тем, что внутри подразделения руководитель ведёт себя как «командир», а сама заместитель – как «родитель», тем самым смягчая жесткую дисциплину и контроль, выстраиваемые руководителем (Рис. 5). Как следствие, в существующем состоянии подразделение представляет собой «вооруженную семью», как сочетание различных субордеров «армия + семья», доминирующих в моделях поведения руководителей.

Для заместителя важны эмоциональная поддержка, забота о сотрудниках, понимание и терпимость, которые характеризуют «семейный» тип культуры, она старается формировать теплую атмосферу в коллективе, которая необходима сотрудникам для комфортной работы при руководителе «армейского» типа. В связи с этим, все суждения «семейного» субордера ранжированы высокими баллами в СС, либо в ЖС имеют тенденцию к росту оценки. Исключением является суждение об организации («университет — второй дом») (СС — 10 баллов, ЖС — 8 баллов), оценка которого снижается в желательном состоянии. Это объясняется заместителем тем, что сотрудники иногда проводят слишком много времени в стенах университета, в связи с чем «не всегда остается достаточно времени на отдых и личные дела».

На втором месте находится «церковный» субордер (СС — 92 балла, ЖС — 102 балла). Стоит отметить, что по всем суждениям, относящимся к данному субордеру, баллы также стабильно высокие и имеют тенденцию к росту в желательном состоянии. В целом ценности

«церковного» субордера поддерживаются заместителем, ранжируются высокими баллами и воспринимаются как необходимый компонент для эффективной работы организации, но только при сочетании с другими субордерами. Исключение составляет вопрос о взаимодействии руководителей, где модель взаимодействия «как священники» оценивается нулем баллов.

Последнее место занимает «армейский» субордер (СС — 79 баллов, ЖС — 87 баллов). Данный результат, вероятно, вызван тем, что заместитель не хочет находиться в напряжённой, строгой атмосфере, сопровождающейся жёстким контролем и дисциплиной, поэтому такие ответы об организации, как: «университет — передовая на фронте образовательной войны», «подчинённые как солдаты», «работа как борьба с проблемами», вызвали отрицательную реакцию и получали самые низкие баллы. Тем не менее, заместитель нацелена на решение профессиональных задач, результат, понимание и достижение целей и считает, что данные аспекты нужно развивать, поэтому общий результат в желательном состоянии также имеет тенденцию к росту.

На первый взгляд может показаться, что руководитель и заместитель выстраивают в подразделении различные типы организационной культуры, что может привести к рассогласованию их поведения, но при анализе результатов становится очевидным, что благодаря эффективной коммуникации между руководителем и заместителем и их ориентации на разные субордера, общая модель управленческих взаимодействий приобретает синтетический и взаимодополняющий характер и представляет собой культурный микс типа «вооруженная семья».

Уровень менеджера низшего звена

Третьим респондентом в международном управлении СГУ стала руководитель одного из отделов — девушка примерно 27 лет, работающая в управлении около пяти лет и вступившая в должность руководителя отдела в 2015 году. В связи с тем, что респондент получила руководящую должность достаточно недавно, можно предположить, что она еще не успела осознать себя в роли руководителя и её ответы в большей степени иллюстрируют организационную культуру подразделения с точки зрения исполнителя. Общее время беседы составило 50 минут.

По итогам диагностики сотрудника международного управления СГУ в существующем состоянии доминирующим является «семейный» субордер (СС — 111 баллов). Сотрудник сообщает о благоприятном и теплом психологическом климате в коллективе, заботе и поддержке со стороны руководителя и коллег, особенно отмечает заботу руководителя о комфортных условиях работы для каждого сотрудника. Большинство аспектов организационной культуры оцениваются высокими баллами. Исключение составляют вопросы «об организации», «об отношении к подчинённым» и «о взаимодействии между руководителями». «Семейные» смыслы по данным вопросам имеют тенденцию к ослаблению в желательном состоянии. Это, вероятно, вызвано тем, что сотрудник полагает, что необходимо отделять семью и работу, и подчинённые должны быть эффективными исполнителями, оказывающими профессиональную и жизненную поддержку, а не «детьми». Но и руководители, в свою очередь, должны меньше взаимодействовать как «родители», потому что основной заботой являются результаты деятельности. Как следствие, в желательном состоянии развитость «семейного» субордера значительно снижается (ЖС — 100 баллов) и он теряет доминирующую позицию (Рис. 6).

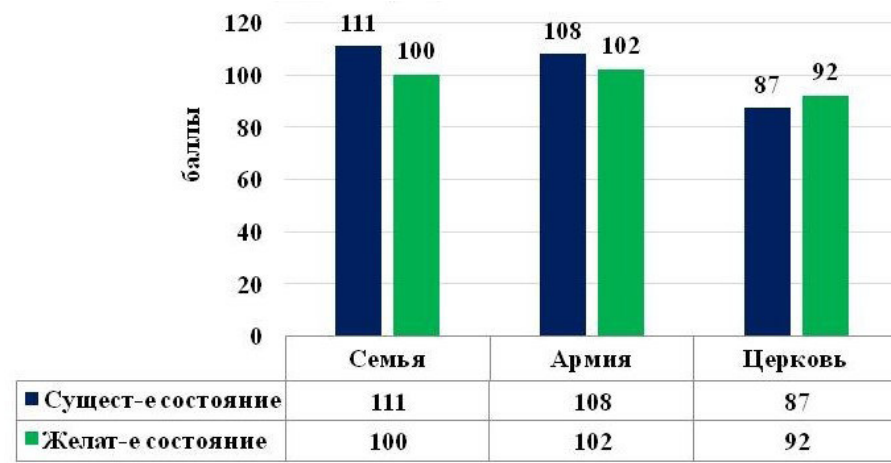


Рисунок 6. Результаты индивидуальной диагностики сотрудника международного управления Саратовского государственного университета

На втором месте по степени выраженности в существующем состоянии находится «армейский» субордер (СС — 108 баллов). По общей сумме баллов данный субордер незначительно уступает субордеру «семья». Такой результат может быть объяснён тем, что вышестоящие руководители выделяют различные доминанты организационной культуры (руководитель — «армия», заместитель — «семья»). На исполнительском уровне это воспринимается как смешанный субордер «армия + семья». Аналогично «семейному» субордеру, ряд организационно-культурных ценностей имеют тенденцию к ослаблению, например, такие как восприятие университета в качестве «передовой на фронте образовательной войны» (СС — 10 баллов, ЖС — 4 балла) и «управленческое взаимодействие руководителей как «строгих командиров» (СС — 10 баллов, ЖС — 8 баллов). В итоге, в желательном состоянии развитость субордера «армия» снижается (со 108 до 100 баллов), но, в то же время, он становится доминирующим на фоне остальных субордеров.

Последнюю позицию занимает «церковный» субордер (СС — 87, ЖС — 92), хотя только по данному субордеру организационной культуры возрастают баллы в желательном состоянии. Низкая выраженность данного субордера вызвана неприятием работы и университета в качестве «религии» или смысла жизни. Коллеги не являются для нашей респондентки единомышленниками, хотя в желательном состоянии она предпочитает такое развитие событий.

Стоит отметить также, что на протяжении всей беседы сотрудница регулярно сравнивала организационную культуру внутри управления и на уровне всего университета в целом, причём оценки организационной культуры всего университета оказались значительно ниже.

Сравнительный анализ организационной культуры международных департаментов Университета Вайоминга и СГУ

В ходе проведения ордерной диагностики Центра иностранных студентов Университета Вайоминга на трёх управленческих уровнях (уровень лидера, уровень менеджера среднего звена, уровень менеджера низшего звена) выявлено, что данное подразделение характеризуется «семейным» типом организационной культуры (Рис. 7), что подтверждается доминированием «семейного» субордера на каждом указанных из уровней управления. Для подразделения приоритетны такие этические смыслы, как забота о сотрудниках, поддержка и понимание со стороны руководителей и коллег, лояльность к организации, эмоциональный комфорт и дружеская атмосфера. Единственным пунктом, характерным для «семейного»

субордера, но не принятым ни одним из респондентов в Вайоминге, является отношение к подчинённым как к «детям» или «младшим братьям». Единогласно утверждается желание видеть подчинённых соратниками на профессиональном и жизненном пути. Профили «семейного» субордера в ответах руководителя и сотрудника схожи: большинство высказываний оценены высокими баллами как в существующем, так и в желательном состояниях. «Семейный» профиль руководителя демонстрирует тенденцию к росту по основным параметрам.

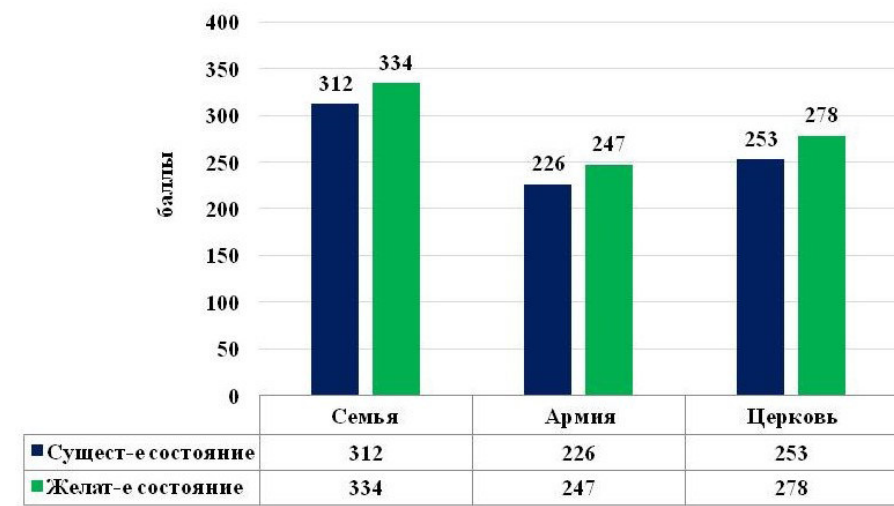


Рисунок 7. Обобщённые результаты диагностики организационной культуры Центра иностранных студентов университета Вайоминга

Общей тенденцией для всех субордеров исследуемой организационной культуры является их развитие в желательном состоянии (рассогласование ЖС и СС составляет 21–25 баллов), что представляет культуру как развивающуюся систему, готовую к проведению организационных изменений. Общие результаты совпадают с видением организационной культуры руководителем, что характеризует её как успешного лидера, эффективно развивающего организационную культуру. Важным является неоднократное упоминание руководителем необходимости усиления «армейской» культуры в подразделении, что поддерживается заместителем, который отдаёт «армейскому» субордеру вторую позицию, выполняющего роль «инструмента по усилению контроля и дисциплины» в подразделении. Полученные результаты являются согласованными на каждом из трёх управленческих уровней, что иллюстрируют организационную культуру подразделения Университета Вайоминга как конгруэнтную и устойчивую. Руководитель в беседе сравнил организационную культуру подразделения и университета Вайоминга в целом, определив университетскую культуру как «армию», а культуру своего подразделения как самостоятельную «семейную ячейку» или субкультуру внутри огромного образовательного механизма.

Ордерная диагностика международного управления СГУ также проводилась на уровне трёх управленческих звеньев (уровень лидера, уровень менеджера среднего звена, уровень менеджера нижнего звена) и позволила выявить, что организационная культура данной организации имеет смешанный тип «вооруженная семья» с более развитым «семейным» субордером (Рис. 8). Причиной данного результата может быть эффективное управленческое взаимодействие между руководителем и заместителем, где руководитель выполняет роль «командира», выстраивая «армейский» субордер культуры. Это обусловлено влиянием многолетнего профессионального опыта работы в военной структуре, а заместитель

выступает как «родитель», создающий «баланс психологического климата» управления относительно высокой нацеленности на результативность, функциональность и дисциплину. С другой стороны, обнаруженное рассогласование между оценками на разных управленческих уровнях иллюстрирует данную организационную культуру как неконгруэнтную, что может привести к возникновению конфликтных ситуаций в подразделении. И хотя, согласно ордерной модели, данная организационная культура выглядит в общем более сбалансированно, чем культура американского университета (расхождения в баллах между субординациями в подразделении СГУ ниже), следует обратить особое внимание на выстраивание межличностных отношений. Это необходимо для того, чтобы занимаемая роль «родителя» заместителем руководителя принималась не под давлением обстоятельств, а согласовывалась с его желаниями, а «командирская» направленность руководителя не шла в противоборство с видением подчиненных.

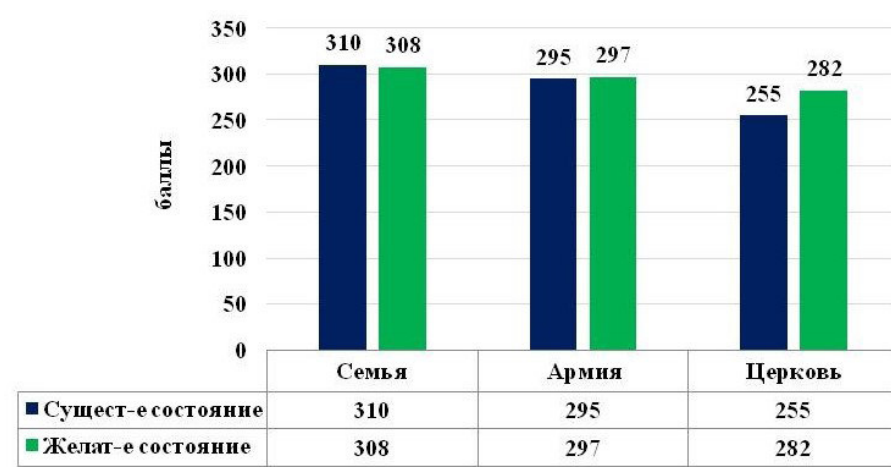


Рисунок 8. Обобщённые результаты диагностики организационной культуры международного управления Саратовского государственного университета

При проведении диагностической процедуры с представителями СГУ каждый проводил сравнение организационной культуры подразделения и университета в целом. Больше внимание данному вопросу уделила представитель низшего управленческого звена. Все респонденты выразили субъективное мнение о том, что университет в целом можно отнести к «армейскому» типу культуры, а результаты опросных листов показали, что организационная культура в Управлении является более развитой, что выражается в более высоких баллах при оценке культуры управления, нежели университета в целом (баллы оценки культуры университета в целом не учитывали в ходе подсчета результатов в опросных листах, поскольку оценки культуры университета выставляли добровольно респондентами в нескольких вопросах). Это, вероятнее всего, связано с тем, что субкультура небольшого подразделения является более подвижной в связи с небольшим количеством сотрудников, которые в большей степени вовлечены в её процессы, а следственно и заинтересованы в изменении и развитии.

В ходе сравнительного анализа организационной культуры Центра иностранных студентов Университета Вайоминга и международного правления СГУ выявлены следующие сходства и различия между ними. Сводные результаты заполнения опросных листов представителей подразделений международного сотрудничества университетов представлены в Приложении 2.

Сходства

1. Доминирующим субордером организационной культуры в международных подразделениях американского и российского университетов является субордер «семья».
2. Руководители и заместители американского и российского подразделений демонстрируют готовность к развитию организационной культуры через развитие каждого из субордеров.
3. На низших управленческих уровнях американского и российского подразделений прослеживается тенденция к снижению выраженности отдельных субордеров в структуре организационной культуры.
4. Оба руководителя (американский и российский) делают особый акцент на необходимость развития веры и наставничества в организации как базы для эффективной организационной культуры.
5. Практически все респонденты (как американские, так и российские) в вопросе «об отношении к подчиненным» в существующем состоянии выставляют высокие баллы «семейному» субордеру (подчинённые как «дети») с последующим значительным снижением данной оценки в желательном состоянии.
6. Представители низших управленческих уровней в американского и российского университетских подразделений выше оценивают общее состояние организационной культуры по сравнению со своими руководителями, что может свидетельствовать о большей удовлетворенности существующим состоянием организационной культуры, либо о большей критичности руководителей.

Различия

1. В Центре иностранных студентов университета Ваойминга выявлен общий «семейный» культурный тип, в то время как в СГУ руководитель аналогичного подразделения выстраивает культуру с «армейской» доминантой, его заместитель — с «семейной», а сотрудник желает снижения обоих субордеров. Такие результаты иллюстрируют организационную культуру американского университета как конгруэнтную, а российского университета как неконгруэнтную. Интересным является то, что в проведенном ранее аналогичном сравнительном исследовании организационных культур российского (Томский политехнический) и американского (Мичиганский) университетов по критерию «конгруэнтная/неконгруэнтная культура» были получены сходные результаты (Пушных, 2010). Сходство результатов двух исследований позволяет выдвинуть гипотезу о том, что организационная культура американских университетов является более конгруэнтной, чем организационная культура российских университетов.
2. Общая структура организационной культуры как социально-психологического порядка международного управления СГУ является более сбалансированной: рассогласование между наиболее развитым субордером («семья») и наименее развитым субордером («церковь») составляет в существующем положении дел — 55 баллов, а в желательном состоянии снижается до 28 баллов. В международном подразделении университета Вайоминга рассогласование между субордером «семья» и субордером «армия» составляет в существующем состоянии — 86 баллов, а в желательном состоянии — 87 баллов.
3. Сотрудники международного управления СГУ в большей степени видят себя как часть целостной культуры университета, проводя сравнения между организационной культурой управления и университета в целом. Представители Университета Вайоминга оценивают исключительно культуру своего подразделения. Данное различие можно объяснить высоко развитым чувством коллективизма в России, а также более высокой

дистанцией власти и иерархичностью системы, где люди ощущают себя скорее частью целого, нежели самостоятельной единицей.

4. Американские респонденты больше склонны к внесению письменных комментариев на опросных листах и придумыванию дополнительных вариантов ответов к вопросам, сотрудники СГУ предпочитают давать устные комментарии.
5. Несмотря на то, что в Центре иностранных студентов Университета Вайоминга выявлен в качестве доминирующего «семейный» субордер, руководитель данного подразделения стремится в большей степени разделять работу и личную жизни, она сообщает об отсутствии желания выступать «родителем» для решения личных проблем сотрудников. В то же время руководитель-«командир» в СГУ в разговоре о «заботе о сотрудниках» утверждает, что стремится быть в курсе личных ситуаций и проблем каждого из сотрудников, а также выражает готовность к помощи и поддержки в необходимых ситуациях вне рабочего процесса. Данное различие может быть следствием различного восприятия института «семьи» в российской и американской этнических культурах: в американской культуре «семья» воспринимается как площадка для создания условий роста каждого её члена, а в русской культуре приоритет отдается выстраиванию эмоциональной близости и поддержки.
6. Представители СГУ в ходе предварительной беседы были больше заинтересованы в получении обратной связи, а также конфиденциальности данных опроса. Американские сотрудники более уверено, но менее эмоционально подходили к процедуре диагностики, обратная связь по результатам диагностики инициировалась исследователем. Данное различие можно объяснить высоко развитыми в США ценностями, например, индивидуализма, свободы мнения, независимости, а также распространённостью психологических исследований.

Выводы

Подводя итоги сравнительного анализа результатов ордерной диагностики организационной культуры аналогичных подразделений двух университетов в разных странах, можно сделать вывод о том, что выдвинутая нами гипотеза исследования подтвердилась. Доминирующим субордером в исследуемых организационных культурах по суммам набранных баллов является «семейный» субордер. Оба подразделения занимаются международной деятельностью в рамках организационных структур университетов, что представляет собой «культурный мост» между исследуемыми университетами и, безусловно, отражается в общности организационных культур данных подразделений. Их можно охарактеризовать как универсальные, быстро адаптирующиеся к изменениям и открытые с доминантой в виде ценности сотрудника как личности.

С другой стороны, необходимо учитывать, что данное исследование носит качественный характер, где количественные данные играют вспомогательную роль. Так как в рамках ордерного подхода ключевой фигурой, задающей тип управленческого взаимодействия, порождающий организационную культуру, является лидер (Аксеновская, 2007), поэтому особое внимание было обращено на результаты опросов лидеров подразделений. Здесь выявлены расхождения в доминанте психокультурных программ, вызванные в первую очередь базовым функциональным типом лидеров: руководитель Центра иностранных студентов в Университете Вайоминга может быть охарактеризован как «родитель», а руководитель международного управления в СГУ как «командир». Эти различия на уровне лидеров обнаружили в ходе детальных бесед с сотрудниками обоих университетов. Подразделение

международного сотрудничества университета Вайоминга представляется руководителем как принимающая «семья» для иностранных студентов и ученых, основным направлением деятельности которого является поддержка и адаптация приезжающих к культуре университета и страны. Международное управление СГУ характеризуется руководителем как нацеленное на обеспечение международных связей университета и организацию международных научных обменов, то есть оно выступает средством для достижения международных целей университета (инструментальный характер является признаком «армейской» культуры). Таким образом, несмотря на то, что оба подразделения образовательных организаций занимаются международным направлением деятельности, различия в целях деятельности, установленных и конкретизированных руководителями сравниваемых подразделений, влияют на степень выраженности субординации организационной культуры.

Результаты ордерной диагностики также показали ряд других сходств между этико-смысловыми системами культур исследуемых подразделений. Например, это тенденция к дальнейшему развитию сложившихся культуральных характеристик в желательном состоянии, а также необходимость развития веры и наставничества в подразделениях обоих университетов («церковный» субординация). Данный факт позволяет дать благоприятный прогноз как для перспектив развития организационной культуры каждого из подразделений, так и для дальнейшего развития прочных продуктивных связей между подразделениями российского и американского университетов с целью повышения уровня эффективности их партнерства.

Литература

- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во СГУ.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. М.: Академический проект; Трикста.
- Аксеновская, Л. Н. (2013). Глобальная организация и обоснование ордерной психологии. *Организационная психология: люди и риски. Материалы III Российско-американской научно-практической конференции 17–18 мая 2012 года (9–14)*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2016). *Практикум по ордерной диагностике организационной культуры*. Саратов: СГУ.
- Алимаева, О. И. (2016). Принципы построения модели исследования организационной культуры вуза. В сб. Голуб Ю. Г. (ред.). *Образование в современном мире. Сборник научных статей. Выпуск 11 (98–105)*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Астафьева, О. Н. (2013). Глобализация как социокультурный процесс. *Сайт С. П. Курдюмова*. URL: <http://spkurdyumov.ru> (дата обращения 01.03.2016).
- Базаров, Т. Ю. (2010). *Управление персоналом*. М.: Академия.
- Богдан, Н. Н., Парфенова, И. Ю. (2009). Организационная культура вуза в условиях реформ. *Университетское управление: практика и анализ*, 2, 23–30.
- Глухова, О. Е., Аксеновская, Л. Н. (2016). *Моделирование организационного и организационно-культурного взаимодействия: атомистический подход*. Саратов: Саратовский источник.
- Грудзинский, А. О., Петрова, О. В. (2014). Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета. *Социологические исследования*, 2, 37–43.
- Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2011). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.

- Катанаев, И. И., Лига, М. Б., Цикалюк, Е. В. (2012). Организационная культура вуза: методика исследования. *Вестник ЗабГУ*, 5, 93–102.
- Кривиradeва, Б., Торина, Е. Г. (2016). Организационная культура университета и социокультурная образовательная среда. В сб. *Университет XXI века: научное измерение: Материалы науч. конф.* (105–108). Тула: Изд-во ТГПУ.
- Левина, К. А. (2016). *Влияние религиозных убеждений руководителя на особенности формирования организационной культуры (ордерный подход): автореферат магистр. дисс.* СГУ. Саратов. URL: <http://library.sgu.ru>. Дата обращения (02.07.2017).
- Левина, К. А., Нестерова, К. С., Пчелова, А. М., Удалова, Т. В. (2015). Применение ордерного подхода для работы с волейбольной командой. *От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции: В 5 томах, Том 4* (385–387). М: Когито-Центр.
- Липатова, А. С. (2010). Опыт диагностики организационной культуры университета. В сб. Ю. П. Зинченко, О. Г. Носкова (ред.) *Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития России в условиях преодоления глобального кризиса: материалы II межрегиональной научно-практической конференции. Том 3* (347). М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Мельникова, О. Т., Хорошилов, Д. А. (2015). Стратегии валидации качественных исследований в психологии. *Психологические исследования*, 8(44), 3. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 15.07.2017).
- Наследов, А. (2011). *SPSS 19: профессиональный статистический анализ данных*. СПб.: Питер.
- Петрова, О. В. (2012). Опыт диагностики организационной культуры инновационного университета. В сб. *Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. Часть II.* (180–188). Новосибирск: СибАК.
- Питерс, Т. (2005). *Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Пушных, В. А. (2010). Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов. *Вопросы образования*, 4, 291–306.
- Родина, В. Н., Самойлова, Я. В., Абзалимов, Р. Р. (2015). Организационная культура вуза: результаты социологического исследования. *Современные проблемы науки и образования*, 2-2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22441> (дата обращения: 13.08.2017).
- Рюттингер, Р. (1992). *Культура предпринимательства*. М.: Экономика.
- Ушаков, Е. В. (2005). *Введение в философию и методологию науки*. М.: Экзамен.
- Шейн, Э. Х. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Юрьев, А. И. (ред.) (2006). *Стратегическая психология глобализации: Психология человеческого капитала*. СПб.: Logos.
- Яблонскене, Н. Л. (2006). Корпоративная культура современного университета. *Университетское управление: практика и анализ*, 2, 7–25.
- Aksenovskaya, L. N. (2014). Order Technology of Organizational Culture Change: How to form “Family” Suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*, 1, 20–43. URL: <http://interpsy.sgu.ru>. (дата обращения: 12.03.2016).
- Handy, Ch. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (дата обращения: 19.03.2016).
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Приложение 1

Questionnaire № 1

Functional Meaning of Activity

	At present time		Must be	
Leaders care primarily:				
a)	About teachers and students		About employees	
b)	About scientific results		About results of industrial activities	
c)	About correspondence between state of mind and behaviour of teachers and students and goals, values, and rules that exist in the university		About correspondence between state of mind and behaviour of employees and goals, values, and rules that exist in the company	
d)	Both about teachers and students and their scientific results		About both employees and results of their activity	
e)	About both scientific results and correspondence between state of mind and behaviour of teachers and students and goals, values, and rules that exist in the university		About both results of activity and correspondence between state of mind and behaviour of employees and goals, values, and rules that exist in the company	
f)	Other.		Other.	

Questionnaire № 2

Beliefs

№	At present time		Must be	
I believe that:				
About organization	a)	University is my second home.		Company is my second home.
	b)	University is at the front line of the scientific war.		Company is at the front line of the economic war.
	c)	University is a circle of people with whom you gain the meaning of life and constantly perfect yourself.		Company is a circle of people with whom you gain the meaning of life and constantly perfect yourself.
	d)	Other.		Other.
About attitude to an organization	a)	University is an organization, which I am thankful to.		Company is an organization, which I am thankful to.
	b)	University is an organization which I respect.		Company is an organization which I respect.
	c)	University is an organization, which is almost like religion to me (meaning of my life).		Company is an organization, which is almost like religion to me (meaning of my life).
	d)	Other.		Other.
About attitude of an organization to employees	a)	University is an organization, which supports me.		Company is an organization, which supports me.
	b)	University is an organization, which "uses" me for solution of professional problems.		Company is an organization, which "uses" me for solution of professional problems.
	c)	Science (work) is the meaning of my life.		Work is the meaning of my life.
	d)	Other.		Other.

№	At present		Must be	
I believe that:				
About attitude to work:	a)	Work is a big part of my life, but not one and only.		Work is a big part of my life, but not one and only.
	b)	Work is an exciting fight with unsolved problems.		Work is an exciting fight with unsolved problems.
	c)	Work is the aim of my life.		Work is the meaning of my life.
	d)	Other.		Other.
About attitude to supervisors:	a)	My supervisors teach and support me.		My supervisors teach and support me.
	b)	My supervisors set goals for me and demand the results		My supervisors set goals for me and demand the results
	c)	My supervisors help me to become a stronger professional and a more mature personality.		My supervisors help me to become a stronger professional and a more mature personality.
	d)	Other.		Other.
About attitude to colleagues:	a)	They are equal to me according to our position within the University. They understand and support me on the emotional level.		They are equal to me according to our position within the company. They understand and support me on the emotional level.
	b)	They are equal to me according to our position within the University and are concentrated on the solution of their problems.		They are equal to me according to our position within the company and are concentrated on the solution of their problems.
	c)	They are equal to me according to our position within the University. They are my team mates and like-minded people in life and at work.		They are equal to me according to our position within the company. They are my team mates and like-minded people in life and at work.
	d)	Other.		Other.
About attitude to subordinates:	a)	My subordinates are my younger brothers and sisters (sometimes children). I have a lot of busy work to do in order for them to do what is needed from them.		My subordinates are my younger brothers and sisters (sometimes children). I have a lot of busy work to do in order for them to do what is needed from them.
	b)	My subordinates are my soldiers, who have to fulfill my orders very quickly and precisely.		My subordinates are my soldiers, who have to fulfill my orders very quickly and precisely.
	c)	My subordinates and people who believed me and walk together with me along the professional and life's journey.		My subordinates and people who believed me and walk together with me along the professional and life's journey.
	d)	Other.		Other.
About attitude to organizational rules :	a)	Main rules of the University: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutual acceptance. ▪ Mutual support. ▪ Mutual tolerance. ▪ Loyal attitude towards an organization. 		Main rules of the company: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mutual acceptance. ▪ Mutual support. ▪ Mutual tolerance. ▪ Loyal attitude towards an organization.
	b)	Main rules of the University: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discipline. ▪ Fitness ▪ Functionality of relations and orders. ▪ Subordination 		Main rules of the company: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Discipline. ▪ Fitness ▪ Functionality of relations and orders. ▪ Subordination
	c)	Main rules of the University: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Like-mindedness and agreement of opinion. ▪ Commitment to excellence in everything. ▪ Constant conquest of new proponents. ▪ Maximum match between what we like and what we are (concurrence of our ideals and our behaviour). 		Main rules of the company: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Like-mindedness and agreement of opinion. ▪ Commitment to excellence in everything. ▪ Constant conquest of new proponents. ▪ Maximum match between what we like and what we are (commonality of our ideals and our behaviour).
	d)	Other.		Other.

Questionnaire № 3

Domineering model of managerial interaction in the affiliated branch of the University

№	At present	Must be
Leaders behave like:		
a)	Caring parents.	Caring parents.
b)	Strict commanders.	Strict commanders.
c)	Inspiring pastors (priests).	Inspiring pastors (priests).
d)	Strict parents.	Strict parents.
e)	Caring commanders.	Caring commanders.
f)	Commanders-believers	Commanders-believers.
g)	Other.	Other.

Questionnaire № 4

Psychological Climate

№	At present	Must be
I believe that psychological climate of the University promotes effective work, because it provides:		
a)	Emotional support of employees.	Emotional support of employees.
b)	Clear understanding of goals, methods and rules of doing the job.	Clear understanding of goals, methods and rules of doing the job.
c)	Creative inspiring environment at work and in relationships.	Creative inspiring environment at work and in relationships.
d)	Other.	Other.

Questionnaire № 5

Interaction of leaders

№	At present	Must be
Leaders interact between themselves:		
a)	Like two parents.	Like two parents.
b)	Like two commanders.	Like two commanders.
c)	Like two priests.	Like two priests.
d)	Like a parent and a commander.	Like a parent and a commander.
e)	Like a parent and a priest.	Like a parent and a priest.
f)	Like a commander and a priest.	Like a commander and a priest.
g)	Like two commanders-believers.	Like two commanders-believers.
h)	Other.	Other.

Questionnaire № 6

Domineering suborder

№	At present	Must be
Our University is more like:		
a)	A family.	A family.
b)	An army.	An army.
c)	A church.	A church.
d)	An "armed family".	An "armed family".
e)	«Soldiers-believers».	«Soldiers-believers».
f)	Other.	Other.

Приложение 2

Подразделение международного сотрудничества Университета Вайоминга

Опросный лист № 1

Функциональный смысл деятельности:

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители заботятся прежде всего:							
а)	О сотрудниках	10	10	9	10	10	10
б)	О результатах профессиональной деятельности	4	7	6	7	9	9
в)	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета ценностям и правилам	6	6	8	8	10	10
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	3	4	7	8	9	10
д)	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета целям, ценностям и правилам	4	4	7	8	10	10
е)	Другое					10	10

Опросный лист № 2

Убеждения

№ п/п	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:							
Об организации	а) Университет — второй дом.	10	10	6	7	9	9
	б) Университет — передовая на фронте образовательной войны.	9	9	7	7	6	6
	в) Университет — круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься.	10	10	5	5	1	9
	г) Другое.						
Об отношении к организации	а) Университет — организация, к которой я испытываю чувство благодарности.	10	10	9	10	10	10
	б) Университет — организация, которую я уважаю.	8	8	8	10	10	10
	в) Университет — организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни).	3	3	0	0	6	6
	г) Другое.						
Об отношении к сотрудникам	а) Университет — организация, которая поддерживает меня.	7	10	8	9	9	10
	б) Университет — организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач.	9	10	6	5	7	1
	в) Университет — это смысл моей жизни.	6	6	0	0	5	5
	г) Другое.						

Я считаю, что:							
Об отношении к работе:	а) Работа — это большая, но не единственная часть жизни.	10	10	5	5	10	10
	б) Работа — это захватывающая борьба с нерешёнными задачами.	10	10	6	7	7	7
	в) Работа — это смысл моей жизни.	7	7	0	0	4	1
	г) Другое.						
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а) Мои руководители учат и поддерживают меня.	10	10	7	10	10	10
	б) Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	10	10	5	5	9	9
	в) Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и зрелой личностью.	10	10	6	9	10	10
	г) Другое.						
Об отношении к коллегам:	а) Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	8	10	6	7	10	10
	б) Равные со мной по положению в университете сосредоточены на решении своих задач.	10	10	5	5	9	9
	в) Равные со мной по положению в университете являются моими соратниками и единомышленниками как в жизни, так и в работе.	8	10	7	8	10	10
	г) Другое.						

Я считаю, что:							
Об отношении к подчиненным:	а) Мои подчиненные — это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое.	1	1	0	0	6	5
	б) Мои подчиненные — это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы.	1	3	5	5	1	1
	в) Мои подчиненные — это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники.	10	10	7	7	7	1
	г) Другое.						
Об отношении к организационным правилам:	а) Основные правила в подразделении: • Принятие друг друга. • Взаимная поддержка. • Терпимость друг к другу. • Лояльное отношение к организации.	10	10	7	10	10	10
	б) Основные правила в подразделении: • Дисциплинированность. • Подтянутость. • Функциональность отношений и распоряжений. • Субординация.	1	1	5	5	4	4
	в) Основные правила в подразделении: • Единомыслие и единомушие • Стремление к совершенству во всем. • Постоянное завоевание все новых сторонников. • Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения).	5	6	9	9	8	8
	г) Другое.						

Опросный лист № 3 Доминирующая модель управленческого взаимодействия

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Заботливые родители.	3	3	10	7	10	10
б)	Строгие командиры.	3	6	3	5	1	1
в)	Вдохновляющие пастыри (священники).	6	10	7	7	5	5
г)	Строгие родители.	3	3	0	4	1	1
д)	Заботливые командиры.	6	8	10	10	5	5
е)	Верующие командиры	3	6	7	7	4	4

Опросный лист № 4**Психологический климат**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что психологический климат подразделения способствует эффективной работе, потому что обеспечивает:							
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников.	7	10	8	10	10	10
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы.	7	10	6	10	10	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях.	7	10	7	9	10	10
г)	Другое.						

Опросный лист № 5**Взаимодействие руководителей**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Как два родителя.	1	5	7	7	10	10
б)	Как два командира.	1	5	5	7	1	1
в)	Как два священника.	5	10	4	6	10	10
г)	Как родитель и командир.	6	5	5	5	1	1
д)	Как родитель и священник.	6	5	3	5	8	8
е)	Как командир и священник.	6	5	3	5	1	1
ж)	Как два верующих командира	5	8	4	5	1	1

Опросный лист № 6**Доминирующий субордер**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Наше подразделение больше похоже:							
а)	На семью.	10	10	9	9	10	10
б)	На армию.	8	5	3	6	1	1
в)	На церковь.	6	8	4	5	8	8
г)	На «вооруженную семью».	4	3	5	8	1	1
д)	На «верующих бойцов».	3	7	2	5	1	1
е)	Другое.						

Подразделение международного сотрудничества СГУ

Опросный лист № 1

Функциональный смысл деятельности

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители заботятся прежде всего:							
а)	О сотрудниках	6	4	9	10	9	9
б)	О результатах профессиональной деятельности	10	10	9	9	10	10
	О соответствии умонастроения и поведения	4	4	10	10	10	10
в)	сотрудников имеющимся у университета ценностям и правилам						
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	8	8	8	10	9	9
	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета целям, ценностям и правилам	4	6	9	10	9	9
д)							
е)	Другое					10	10

Опросный лист № 2

Убеждения

№ п/п	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник		
		СС	ЖС	ЖС	СС	ЖС	СС	
Я считаю, что:								
Об организации	а) Университет — второй дом.		8	6	10	8	8	5
	б) Университет — передовая на фронте образовательной войны.		4	4	0	0	10	4
	в) Университет — круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься.		6	8	8	10	9	9
	г) Другое.							
Об отношении к организации	а) Университет — организация, к которой я испытываю чувство благодарности.		8	8	10	10	10	10
	б) Университет — организация, которую я уважаю.		10	8	10	10	10	10
	в) Университет — организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни).		6	10	6	6	2	2
	г) Другое.							
Об отношении организации к сотрудникам	а) Университет — организация, которая поддерживает меня.		6	8	8	9	9	9
	б) Университет — организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач.		10	10	7	10	10	10
	в) Университет — это смысл моей жизни.		6	6	8	8	3	3
	г) Другое.							

№№ п/п	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:							
Об отношении к работе:	а) Работа — это большая, но не единственная часть жизни.	10	10	8	10	10	10
	б) Работа — это захватывающая борьба с нерешенными задачами.	6	6	2	2	10	10
	в) Работа — это смысл моей жизни.	6	6	8	8	9	9
	г) Другое.						
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а) Мои руководители учат и поддерживают меня.	6	8	9	9	10	10
	б) Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	10	10	10	10	10	9
	в) Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и зрелой личностью.	6	8	10	10	10	10
	г) Другое.						
Об отношении к коллегам:	а) Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	4	8	8	10	9	9
	б) Равные со мной по положению в университете сосредоточены на решении своих задач.	10	10	10	10	5	5
	в) Равные со мной по положению в университете являются моими соратниками и единомышленниками как в жизни, так и в работе.	4	4	10	10	1	6
	г) Другое.						

№№ п/п	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:							
Об отношении к подчиненным:	а) Мои подчинённые — это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое.	10	6	10	10	9	2
	б) Мои подчинённые — это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы.	8	10	0	0	5	10
	в) Мои подчинённые — это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники.	4	8	6	8	8	10
	г) Другое.						
Об отношении к организационным правилам:	а) Основные правила в подразделении: • Принятие друг друга. • Взаимная поддержка. • Терпимость друг к другу. • Лояльное отношение к организации.	6	6	9	10	9	9
	б) Основные правила в подразделении: • Дисциплинированность. • Подтянутость. • Функциональность отношений и распоряжений. • Субординация.	10	10	8	10	8	8
	в) Основные правила в подразделении: • Единомыслие и единокорость • Стремление к совершенству во всем. • Постоянное завоевание все новых сторонников. • Максимальное совпадение того, что нам нравится и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения).	8	8	8	10	7	7
	г) Другое.						

Опросный лист № 3 Доминирующая модель управленческого взаимодействия

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Заботливые родители.	4	4	9	7	5	5
б)	Строгие командиры.	8	6	8	5	10	8
в)	Вдохновляющие пастыри (священники).	6	6	7	7	9	9
г)	Строгие родители.	4	4	7	7	9	7
д)	Заботливые командиры.	10	10	10	10	8	7
е)	Верующие командиры	8	8	8	9	10	10

Опросный лист № 4 Психологический климат

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что психологический климат подразделения способствует эффективной работе, потому что обеспечивает:							
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников.	4	6	10	10	9	9
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы.	10	10	8	10	10	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях.	6	8	9	10	9	7
г)	Другое.						

Опросный лист № 5 Взаимодействие руководителей

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Как два родителя.	6	8	8	8	5	4
б)	Как два командира.	8	10	5	5	10	8
в)	Как два священника.	8	8	0	0	10	10
г)	Как родитель и командир.	4	2	8	8	1	0
д)	Как родитель и священник.	4	2	5	8	5	5
е)	Как командир и священник.	8	4	0	0	10	7
ж)	Как два верующих командира	10	10	0	0	7	9

Опросный лист № 6 Доминирующий субордер

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Наше подразделение больше похоже:							
а)	На семью.	6	4	7	9	9	9
б)	На армию.	4	4	2	5	0	0
в)	На церковь.	6	4	2	5	0	0
г)	На «вооруженную семью».	10	10	8	3	0	0
д)	На «верующих бойцов».	8	8	0	0	10	0
е)	Другое.						



Comparative research of organizational culture in Russian and American universities: Order diagnostics of international cooperation departments

Ksenia NESTEROVA

Saratov State University, Saratov, Russia

Abstract. The article presents the results of comparative research of organizational culture of international cooperation departments of University of Wyoming and Saratov State University. *Purpose.* The purpose of the research is a detection of cultural similarities and distinctions of departments that are responsible for success of internationalization, as well as the further development of organizational changes program for development and strengthening of cooperation between universities. In the context of research the hypothesis that the organizations with similar sphere of activities have similar type of organizational culture was made. *Study design.* This research is carried by methodology of order diagnostics of organizational culture directed to the identification of the development level of three suborders of organizational culture — «Family», «Army», and «Church». In this article, results of diagnostics at three managerial levels and comparative analysis are stated. *Findings.* According to the results of diagnostics, it was revealed that the dominating suborder in the both cultures is «family». Following the results of the comparative analysis, in the majority of questions ethical meanings of the leaders coincide, and that is a favorable factor for creation of constructive dialogue of cultures between departments of universities. *Value of the results.* The special importance of this research consists in application of the order approach to diagnostics of the foreign organization that confirms universality of this methodology and possibility of its application for researches of creation organizational cultures in globalization conditions.

Keywords: organizational culture, order approach, organizational psychology, diagnostics, suborder.

References

- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoi kul'tury: voprosy metodologii* [The warrant concept of organizational culture: issues of methodology]. Saratov: Izd-vo SGU.
- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoi kul'tury* [Order model of organizational culture]. M.: Akademicheskii proekt; Triksa.
- Aksenovskaya, L. N. (2013). Global'naya organizatsiya i obosnovanie ordernoi psikhologii [Global Organization and Justification of Order Psychology]. *Organizatsionnaya psikhologiya: lyudi i riski* (9–14). Materialy III Rossiisko-amerikanskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 17–18 maya 2012. Saratov.

- Aksenovskaya, L. N. (2014). Order Technology of Organizational Culture Change: How to form "Family" Suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice, 1*, 20–43. Retrieved from: <http://interpsy.sgu.ru>.
- Aksenovskaya, L. N. (2016). *Praktikum po ordernoi diagnostike organizatsionnoi kul'tury* [Practice on order diagnosis of organizational culture]. Saratov: SGU.
- Alimaeva, O. I. (2016). *Printsipy postroeniya modeli issledovaniya organizatsionnoi kul'tury vuza* [Principles of constructing a model for studying the organizational culture of the university]. In Yu. G. Golub (red.). *Obrazovanie v sovremennom mire. Sbornik nauchnykh statei. Vypusk 11* (98–105). Saratov: Izd-vo Saratov. un-ta.
- Astafieva, O. N. (2013). Globalizatsiya kak sotsiokul'turnyi protsess [Globalization as a sociocultural process]. *Sait S. P. Kurdyumova*. Retrieved from: <http://spkurdyumov.ru>.
- Bazarov, T. Yu. (2010). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. M.: Akademiya.
- Bogdan, N. N., Parfenova, I. Yu. (2009). Organizatsionnaya kul'tura vuza v usloviyakh reform [Organizational culture of the university in the conditions of reforms]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz, 2*, 23–30.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosis and change in organizational culture]. SPb.: Piter.
- Glukhova, O. E., Aksenovskaya, L. N. (2016). *Modelirovanie organizatsionnogo i organizatsionno-kul'turnogo vzaimodeistviya: atomisticheskii podkhod* [Modeling of organizational and organizational-cultural interaction: atomistic approach]. Saratov: Saratovskii istochnik.
- Grudinskii, A. O., Petrova, O. V. (2014). Komparativnyi metod diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [A comparative method for diagnosing the organizational culture of an innovative university]. *Sotsiologicheskie issledovaniya, 2*, 37–43.
- Handy, Ch. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katanaev, I. I., Liga, M. B., Tsikalyuk, E. V. (2012). Organizatsionnaya kul'tura vuza: metodika issledovaniya [Organizational culture of the university: the research methodology]. *Vestnik ZabGU, 5*, 93–102.
- Kriviradeva, B., Torina, E. G. (2016). Organizatsionnaya kul'tura universiteta i sotsiokul'turnaya obrazovatel'naya sreda [Organizational culture of the university and socio-cultural educational environment]. In *Universitet XXI veka: nauchnoe izmerenie: Materialy nauch. konf.* (105–108). Tula: Izd-vo TGPU.
- Levina, K. A. (2016). *Vliyanie religioznykh ubezhdenii rukovoditelya na osobennosti formirovaniya organizatsionnoi kul'tury (ordernyi podkhod): avtoreferat diss. magistra* [Influence of the religious beliefs of the leader on the features of the formation of organizational culture (order approach): the author's abstract of diss]. SGU. Saratov. Retrieved from: <http://library.sgu.ru>.
- Levina, K. A., Nesterova, K. S., Pchelova, A. M., Udalova, T. V. (2015). Primenenie ordernogo podkhoda dlya raboty s voleibol'noi komandoi [Use of the order approach for work with a volleyball team]. *Ot istokov k sovremennosti: 130 let organizatsii psikhologicheskogo obshchestva pri Moskovskom universitete: Sbornik materialov yubileinoi konferentsii: V 5 tomakh, Tom 4* (385–387). M: Kogito-Tsentr.
- Lipatova, A. S. (2010). Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury universiteta [Experience in diagnosing the organizational culture of the university]. In Yu. P. Zinchenko, O. G. Noskova (red.) *Prikladnaya psikhologiya kak resurs sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviyakh*

- preodoleniya global'nogo krizisa: materialy II mezhhregional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Tom 3* (347). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Melnikova, O. T., Khoroshilov, D. A. (2015). Strategii validizatsii kachestvennykh issledovaniy v psikhologii [Strategies for the validation of qualitative research in psychology]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 8(44), 3. Retrieved from: <http://psystudy.ru>.
- Nasledov, A. (2011). *SPSS 19: professional'nyi statisticheskii analiz dannykh* [SPSS 19: professional statistical analysis of data]. SPb.: Piter.
- Peters, T. (2005). *Predstav'te sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epokhu razrushenii* [Imagine! Excellence in business in the era of destruction]. SPb: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Petrova, O. V. (2012). Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [Experience in diagnosing the organizational culture of an innovative university]. In *Lichnost', sem'ya i obshchestvo: voprosy pedagogiki i psikhologii: sb. st. po mater. XXI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Chast' II*. (180–188). Novosibirsk: SibAK.
- Pushnykh, V. A. (2010). Sravnitel'nyi analiz organizatsionnykh kul'tur rossiiskogo i amerikanskogo universitetov [Comparative analysis of organizational cultures of Russian and American universities]. *Voprosy obrazovaniya*, 4, 291–306.
- Rodina, V. N., Samoilova, Ya. V., Abzalimov, R. R. (2015). Organizatsionnaya kul'tura vuza: rezul'taty sotsiologicheskogo issledovaniya [Organizational culture of the university: the results of a sociological study]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2-2. Retrieved from: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22441>.
- Ruttinger, R. (1992). *Kul'tura predprinimatel'stva* [Culture of entrepreneurship]. M.: Ekonomika.
- Shein, E. H. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Ushakov, E. V. (2005). *Vvedenie v filosofiyu i metodologiyu nauki* [Introduction to the philosophy and methodology of science]. M.: Ekzamen.
- Yablonskene, N. L. (2006). Korporativnaya kul'tura sovremennogo universiteta [Corporate culture of modern university]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2, 7–25.
- Yuryev, A. I. (Ed.) (2006). *Strategicheskaya psikhologiya globalizatsii: Psikhologiya chelovecheskogo kapitala* [Strategic psychology of globalization: Psychology of human capital]. SPb.: Logos.



Двадцатая Международная конференция по индустриальной и организационной психологии (ICIOR 2018)

20-ая международная конференция по индустриальной и организационной психологии пройдёт в 2018 году в Австрии (Вена, 14–15 июня). Цель конференции — объединить ведущих учёных и исследователей для обмена опытом и результатами исследований по всем аспектам индустриальной и организационной психологии. Конференция будет также являться междисциплинарной платформой для исследователей, практиков и преподавателей для представления и обсуждения последних нововведений, тенденций и проблем, а также практических проблем и решений, принятых в области индустриальной и организационной психологии.

Ключевые слова: конференция, организационная психология, индустриальная психология, промышленная психология.



Цели конференции

Цель конференции 20-ой международной конференции — объединить ведущих учёных и исследователей для обмена опытом и результатами исследований по всем аспектам индустриальной и организационной психологии. Конференция будет также являться междисциплинарной платформой для исследователей, практиков и преподавателей для представле-

ния и обсуждения последних нововведений, тенденций и проблем, а также практических проблем и решений, принятых в области индустриальной и организационной психологии.

Формат конференции

Авторам предлагается принять участие посредством представления своих тезисов, документов и электронных плакатов. Для представления на конференции принимаются высококачественные исследовательские материалы, описывающие оригинальные и неопубликованные результаты концептуальных, конструктивных, эмпирических, экспериментальных или теоретических работ во всех областях индустриальной и организационной психологии.

Материалы конференции

Все поступающие материалы для конференции подлежат процедуре слепого рецензирования тремя компетентными экспертами. Материалы конференции будут размещены и проиндексированы в International Science Index и будут проиндексированы в Google Scholar, Scopus и Thomson Reuters. Рефераты и сборник докладов конференции, CD и сертификат презентации будут распространены среди участников на стойке регистрации конференции.

Специальный выпуск журнала *Industrial and Organizational Psychology*

Лучшие материалы ICIOP 2018 будут приняты к рассмотрению для публикации в специальном выпуске журнала [Industrial and Organizational Psychology](#). Отбор публикаций будет проводиться во время процесса экспертной оценки, а также на этапе презентации конференции. Представленные материалы не должны рассматриваться каким-либо другим журналом или быть опубликованы. Окончательное решение об отборе материалов будет принято на основе отчётов приглашенных редакторов и главного редактора.

Регистрация и варианты участия

Для участия в конференции необходимо зарегистрироваться на сайте мероприятия: <https://www.waset.org/apply/2018/06/vienna/ICIOP?step=5>

Регистрация для участия в конференции открыта

Вариант участия	Ранняя регистрация до 18.02.2018	Регистрация после с 19.02.2018
Не студенты (устное выступление/постер)	€450	€500
Студенты (устное выступление/постер)	€350	€400
Слушатели	€250	€300

Для получения дополнительной информации:

<https://www.waset.org/conference/2018/06/vienna/ICIOP/fees>



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ICIOP 2018: 20th International Conference on Industrial and Organizational Psychology

The 20th International Conference on Industrial and Organizational Psychology will be held in 2018 in Austria (Vienna, June 14–15). The purpose of the conference is to bring together leading scientists and researchers to share experience and research results on all aspects of industrial and organizational psychology. The conference will also be an interdisciplinary platform for researchers, practitioners and educators to present and discuss the latest innovations, trends and concerns as well as practical challenges encountered and solutions adopted in the fields of Industrial and Organizational Psychology.

Keywords: conference, organizational psychology, industrial psychology, research.



Conference Aims and Objectives

The ICIOP 2018: 20th International Conference on Industrial and Organizational Psychology aims to bring together leading academic scientists, researchers and research scholars to exchange and share their experiences and research results on all aspects of Industrial and Organizational Psychology. It also provides a premier interdisciplinary platform for researchers, practitioners and educators to present and discuss the most recent innovations, trends, and concerns as well as practical challenges encountered and solutions adopted in the fields of Industrial and Organizational Psychology.

Call for Contributions

All honorable authors are kindly encouraged to contribute to and help shape the conference through submissions of their research abstracts, papers and e-posters. Also, high quality research contributions describing original and unpublished results of conceptual, constructive, empirical, experimental, or theoretical work in all areas of Industrial and Organizational Psychology are cordially invited for presentation at the conference. The conference solicits contributions of abstracts, papers and e-posters that address themes and topics of the conference, including figures, tables and references of novel research materials.

Conference Proceedings

All submitted conference papers will be blind peer reviewed by three competent reviewers. The post conference proceedings will be abstracted and indexed in the [International Science Index](#), and submitted to be indexed in the Google Scholar, Scopus and Thomson Reuters. The conference abstracts and proceedings book, CD and certificate of presentation will be distributed to participants at the conference registration desk.

Special Journal Issues

ICIOP 2018 has teamed up with the Special Journal Issue on [Industrial and Organizational Psychology](#). A number of selected high-impact full text papers will also be considered for the special journal issues. All submitted papers will have the opportunity to be considered for this Special Journal Issue. The paper selection will be carried out during the peer review process as well as at the conference presentation stage. Submitted papers must not be under consideration by any other journal or publication. The final decision for paper selection will be made based on peer review reports by the Guest Editors and the Editor-in-Chief jointly. Selected full-text papers will be published online free of charge.

Participation Types and Conference Registration Fees

Participation Type	Registration until 18.02.2018	Registration after 19.02.2018
Non-Student Oral/Poster Presenter Registration	€450	€500
Student Oral/Poster Presenter Registration	€350	€400
Listener Registration	€250	€300

For more information <https://www.waset.org/conference/2018/06/vienna/ICIOP/fees>



Тридцать третья Ежегодная конференция Сообщества индустриальных и организационных психологов (SIOP)

Тридцать третья ежегодная конференция сообщества индустриальных и организационных психологов (SIOP) состоится в 2018 году в Чикаго, США (19–21 апреля). Конференция SIOP 2018 особое внимание уделяет освещению междисциплинарных научных подходов к рациональной организации труда.

Ключевые слова: конференция, организационная психология, индустриальная психология, сообщество индустриальных и организационных психологов.



Формат конференции

Конференция официально начнётся с открытия пленарного заседания с участием Фреда Освальда, президента SIOP, и завершится выступлением приглашенного докладчика на заключительном пленарном заседании.

Программа SIOP будет включать в себя несколько мини-конференций (треков). Одна из конференций — будет иметь профиль управления персоналом. В её рамках будут проходить сессии, представляющие интерес для участников, которые занимают должности HR-менеджеров. Еще один трек будет посвящён представлению воспроизводимых исследований, позволяющих сообществу индустриальных и организационных психологов узнавать о новых методах исследования и анализа.

Конференция SIOP 2018 особое внимание уделяет освещению междисциплинарных научных подходов к рациональной организации труда. Эти сессии будут освещать исследовательские инициативы и уникальные проекты, которые объединяют знания из нескольких дисциплин за пределами индустриально-организационной психологии (например, наука о данных, информатика, инженерия, экономика, образование, медицина).

Дедлайны конференции

Начало онлайн регистрации:	Декабрь 2017
Ранняя регистрация до:	February 21, 2018

Срок подачи заявки на участие в конференции с докладом истёк.

Всю дополнительную информацию можно найти на вебсайте конференции:

<http://www.siop.org/conferences/18con/cfp/>



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP)

The 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) will be held in 2018 in Chicago (April 19–21). The SIOP 2018 is focused on highlighting multidisciplinary approaches to science for a smarter workforce.

Keywords: conference, organizational psychology, industrial psychology, Society for Industrial and Organizational Psychology.



Conference Program Format

The conference will formally begin with an Opening Plenary session featuring Fred Oswald, the current SIOP President, and will conclude with an invited speaker address at the Closing Plenary session.

The SIOP program will include several «tracks» that serve as mini-conferences within the broader conference. Conference will continue to offer an HR generalist track that will outline sessions that may be of interest to conference attendees who hold HR generalist and related positions. In addition, a track focused on presenting reproducible research will highlight presenters who contribute and

discuss Reproducible Research (RR) in their sessions. Employed by many other professional societies, reproducibility enables our I-O community to learn about new research and analysis techniques.

The SIOP 2018 is focused on highlighting multidisciplinary approaches to science for a smarter workforce. These sessions may feature collaborations, research initiatives, and unique projects that bring together expertise from multiple disciplines beyond I-O psychology (e.g., data science, computer science, engineering, economics, education, medicine).

Key Dates and Deadlines

Online Registration Begins:	December 2017
Early Registration Deadline:	February 21, 2018

Conference Proposal Submission Deadline has passed, you will not be able to submit a conference proposal.

To all addition information please visit website of the Conference
<http://www.siop.org/conferences/18con/cfp/>



Инструменты организационного психолога. Ежегодная конференция сообщества организационных психологов Латвии (LORPВ)

6 октября 2017 года сообщество организационных психологов Латвии проводит ежегодную конференцию по актуальной теме [«Психологические инструменты в работе организационного психолога»](#). Цели конференции — определить, какая ситуация с применением психологических методов в организационной психологии сложилась сегодня в Латвии, познакомиться с уже имеющимися методами, оценить необходимость в новых инструментах, а также помочь специалистам понять, как выбрать наиболее подходящий метод для конкретной организации.

Ключевые слова: конференция, организационная психология, психологические инструменты.



Цели конференции

В этом году LORPВ проводит конференцию по актуальным вопросам организационной психологии. Тема этого года посвящена обсуждению психологических инструментов (тесты, опросы и т. д.), которые используются в организационных средах. Цели конференции — определить текущую ситуацию с применением психологических методов в организационной психологии Латвии, внедрить уже имеющиеся методы и помочь специалистам понять, как выбрать наиболее подходящий метод для конкретной организации.

Докладчики конференции

Стюарт Дессон (Англия) — Lumina Learning, руководитель отдела бизнеса, член правления Ассоциации бизнес-психологов. Один из ведущих психологов в Европе;

Мария Вельтманн (Эстония) — Tripod Group, партнёр компании, член правления Эстонской ассоциации развития персонала;

Иварс Оустерс — руководитель факультета психологии Латвийского университета, профессор;

Рейнис Лазда — Createst, лидер компании и одна из самых популярных организационных психологов в Латвии;

Виктория Перепёлкина — Рижский университет Страдинов, заведующая кафедрой психологии, доктор психологии;

Ивета Розите — airBaltic, организационный психолог;

Ласма Янсоне — эксперт по управлению персоналом, оценке и развитию, психолог;

Эдита Калнинья — Abbvie, менеджер по персоналу, организационный психолог.

В течение дня у всех участников будет возможность задать вопросы экспертам, обсудить волнующие вопросы и попробовать некоторые методы на практике.

Подать заявку на конференцию: <http://lop.lv/registracija/details.php?mod=register&id=76>

Место проведения: гостиница «Islande», улица Кипсалас 20, Рига.

Время работы: 06.10.2017, 08:40 - 18:00.

Количество участников: 120.

Стоимость участия: Для студентов: 12 евро, для остальных участников: 45 евро.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Tools of organizational psychologists. Annual conference of the community of organizational psychologists of Latvia (LOPB)

On October 6, 2017, the community of organizational psychologists of Latvia holds an annual conference on the actual topic [«Tools of organizational psychologists»](#). The purpose of the conference is to determine the current situation using psychological methods in organizational psychology in Latvia, to introduce existing methods and to help specialists understand how to choose the most appropriate method for a particular organization.

Keywords: conference, organizational psychology, psychological instruments.



The objectives of the conference

This year LOPB holds a conference on topical issues of organizational psychology. This year's theme is devoted to the discussion of psychological tools (tests, surveys, etc.), which are used in organizational environments. The purpose of the conference is to determine the current situation in using psychological methods in organizational psychology in Latvia, to introduce existing methods and to help specialists understand how to choose the most appropriate method for a particular organization.

Conference speakers

Stuart Desson (England) — Lumina Learning, head of the business department, board member of the Association of Business Psychologists. One of the leading psychologists in Europe;

Maria Veltmann (Estonia) — Tripod Group, partner of the company, member of the board of the Estonian Staff Development Association;

Ivars Ousters — Head of the Faculty of Psychology of the University of Latvia, Professor;

Reinis Lazd — Createst, the company's leader and one of the most popular organizational psycho-champions in Latvia;

Victoria Perepyolkina — Riga University Stradinov, Head of the Department of Psychology, Doctor of Psychology;

Iveta Rosite — airBaltic, organizational psychologist;

Lāsma Jansone — expert in personnel management, evaluation and development, psychologist;

Edīte Kalniņa — Abbvie, human resources manager, organizational psychologist.

During the day, all participants will have the opportunity to ask experts, discuss issues of organizational concerns and use some methods in practice.

Apply for the conference: <http://lopb.lv/registracija/details.php?mod=register&id=76>

Venue: hotel «Islande», Kipsalas street 20, Riga.

Work hours: 06.10.2017, 08:40 – 18:00.

Number of participants: 120.

Participation fee: For students 12 euros, for other participants 45 euros.



20 самых цитируемых и 20 самых свежих научных публикаций на тему бренда работодателя (HR-бренд)

Информация приводится по данным реферативной базы Web of Science компании Thomson Reuters. Поиск производился по запросам «employer brand», «employer branding», «workplace branding» в тематиках публикаций в рамках психологических и смежных дисциплин (преимущественно маркетинг). В столбце «Количество цитирований» указано абсолютное число цитирований данной публикации в Web of Science за всё время её существования. Данные о количестве цитирований собраны 07.09.2017.

Ключевые слова: бренд работодателя; имидж работодателя; HR-бренд; библиометрия; цитирование.

Таблица 1. 20 самых цитируемых публикаций на тему бренда работодателя¹ (HR-бренд)

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. <i>Career development international</i> , 9(5), 501–517.	965*
2.	Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. <i>International journal of advertising</i> , 24(2), 151–172.	682*
3.	Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. <i>Journal of Product & Brand Management</i> , 19(6), 401–409.	210*
4.	Clair, J. A., Beatty, J. E., MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. <i>Academy of Management Review</i> , 30(1), 78–95.	201
5.	Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. <i>Personnel psychology</i> , 56(1), 75–102.	184
6.	Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(6), 1121–1133.	134
7.	Vallaster, C., de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. <i>European Journal of Marketing</i> , 40(7/8), 761–784.	83
8.	Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. <i>British Journal of Management</i> , 18(s1), 45–59.	75
9.	Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 25(1), 99–128.	62
10.	Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. <i>Personnel review</i> , 39(1), 5–23.	57

¹ * — Высоко цитируемые публикации по данной теме (согласно сервису Google Scholar), но не отражённые в базах данных Web of Science.

11.	Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. <i>European Journal of Marketing</i> , 42(5/6), 667–681.	47
12.	Punjaisri, K., Evanschitzky, H., Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. <i>Journal of Service Management</i> , 20(2), 209–226.	46
13.	Punjaisri, K., Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. <i>European Journal of Marketing</i> , 45(9/10), 1521–1537.	44
14.	Obschonka, M., Goethner, M., Silbereisen, R. K., Cantner, U. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 80(1), 137–147.	30
15.	Martin, G., Gollan, P. J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 22(17), 3618–3637.	29
16.	Love, L. F., Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 26(2), 175–181.	21
17.	Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. <i>Journal of Services Marketing</i> , 25(7), 497–508.	18
18.	Löhdorf, B., Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. <i>Journal of Service Research</i> , 17(3), 310–325.	17
19.	Viktoria Rampl, L., Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. <i>European Journal of Marketing</i> , 48(1/2), 218–236.	13
20.	Edwards, M. R., Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study. <i>Human Resource Management</i> , 52(1), 27–54.	11

Таблица 2. 20 наиболее свежих публикаций на тему бренда работодателя (HR-бренд)

№ п/п	Название и выходные данные	Количество цитирований
1.	Alshathry, S., Alshathry, S., Clarke, M., Clarke, M., Goodman, S., Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 25(3), 413–431.	0
2.	Cervellon, M. C., Lirio, P. (2017). When Employees Don't Like Their Employers on Social Media. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 58(2), 63–70.	0
3.	Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. <i>Business Horizons</i> , 60(2), 197–205.	0
4.	DeMotta, Y., Sen, S. (2017). How psychological contracts motivate employer-brand patronage. <i>Marketing Letters</i> , 28(3), 1–11.	0
5.	Sommer, L. P., Heidenreich, S., Handrich, M. (2017). War for talents — How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. <i>R&D Management</i> , 47(2), 299–310.	0
6.	Tanwar, K., Tanwar, K., Prasad, A., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. <i>Personnel Review</i> , 46(2), 389–409.	0
7.	Helm, S. V., Renk, U., Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. <i>European Journal of Marketing</i> , 50(1/2), 58–77.	2
8.	Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. <i>Journal of Business Research</i> , 69(8), 3019–3022.	2
9.	Lievens, F., Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 3, 407–440.	1
10.	Russell, S., Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Recruitment, selection and integration for the branded organization. <i>European Management Journal</i> , 34(2), 114–124.	1

-
- | | | |
|-----|---|---|
| 11. | Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. <i>European Management Journal</i> , 34(4), 338–348. | 1 |
| 12. | Anselmsson, J., Anselmsson, J., Bondesson, N., Bondesson, N., Melin, F., Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand?. <i>European Journal of Marketing</i> , 50(7/8), 1185–1208. | 0 |
| 13. | App, S., Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. <i>Employee Relations</i> , 38(5), 703–723. | 0 |
| 14. | Biswas, M. K., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. <i>Journal of Business Ethics</i> , 136(1), 57–72. | 0 |
| 15. | Kashyap, V., Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. <i>Review of Managerial Science</i> , 10(3), 437–461. | 0 |
| 16. | Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). <i>Human Resource Development International</i> , 19(2), 178–188. | 0 |
| 17. | Renaud, S., Renaud, S., Morin, L., Morin, L., Fray, A. M., Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics?. <i>Career Development International</i> , 21(6), 634–655. | 0 |
| 18. | Tanwar, K., Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. <i>Management Decision</i> , 54(4), 854–886. | 0 |
| 19. | Kissel, P., Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. <i>Journal of Brand Management</i> , 22(9), 755–777. | 3 |
| 20. | Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. <i>Human Resource Management Journal</i> , 25(4), 443–457. | 1 |
-



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

20 most cited and 20 most recent articles on the employer and the workplace branding

Information about the 20 most cited and 20 most recent articles on the employer and the workplace branding provides the analysis of English sources from the database Web of Science. All articles have been found in the psychological and interdisciplinary fields (primarily marketing). All data is actual at the time September 07, 2017.

Keywords: employer brand; workplace brand; bibliometrics; citation.

Table 1. 20 most cited articles about the employer and the workplace branding¹

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. <i>Career development international</i> , 9(5), 501–517.	965*
2.	Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. <i>International journal of advertising</i> , 24(2), 151–172.	682*
3.	Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. <i>Journal of Product & Brand Management</i> , 19(6), 401–409.	210*
4.	Clair, J. A., Beatty, J. E., MacLean, T. L. (2005). Out of sight but not out of mind: Managing invisible social identities in the workplace. <i>Academy of Management Review</i> , 30(1), 78–95.	201
5.	Lievens, F., Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. <i>Personnel psychology</i> , 56(1), 75–102.	184
6.	Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. <i>Journal of applied psychology</i> , 87(6), 1121–1133.	134
7.	Vallaster, C., de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. <i>European Journal of Marketing</i> , 40(7/8), 761–784.	83
8.	Lievens, F., Van Hoye, G., Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. <i>British Journal of Management</i> , 18(s1), 45–59.	75
9.	Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: The role of office décor. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 25(1), 99–128.	62
10.	Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. <i>Personnel review</i> , 39(1), 5–23.	57
11.	Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. <i>European Journal of Marketing</i> , 42(5/6), 667–681.	47
12.	Punjaisri, K., Evanschitzky, H., Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. <i>Journal of Service Management</i> , 20(2), 209–226.	46

¹ * — Highly cited publications on a given topic (according to the Google Scholar), but not reflected in the Web of Science sources.

13.	Punjaisri, K., Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. <i>European Journal of Marketing</i> , 45(9/10), 1521–1537.	44
14.	Obschonka, M., Goethner, M., Silbereisen, R. K., Cantner, U. (2012). Social identity and the transition to entrepreneurship: The role of group identification with workplace peers. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 80(1), 137–147.	30
15.	Martin, G., Gollan, P. J., Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 22(17), 3618–3637.	29
16.	Love, L. F., Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through “Best Employer” surveys. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 26(2), 175–181.	21
17.	Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., Luc Cachelin, J. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. <i>Journal of Services Marketing</i> , 25(7), 497–508.	18
18.	Löhndorf, B., Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. <i>Journal of Service Research</i> , 17(3), 310–325.	17
19.	Viktoria Rampl, L., Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. <i>European Journal of Marketing</i> , 48(1/2), 218–236.	13
20.	Edwards, M. R., Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study. <i>Human Resource Management</i> , 52(1), 27–54.	11

Table 2. 20 most recent articles on the employer and the workplace branding

No.	The title and the output	Number of citations
1.	Alshathry, S., Alshathry, S., Clarke, M., Clarke, M., Goodman, S., Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 25(3), 413–431.	0
2.	Cervellon, M. C., Lirio, P. (2017). When Employees Don't Like Their Employers on Social Media. <i>MIT Sloan Management Review</i> , 58(2), 63–70.	0
3.	Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. <i>Business Horizons</i> , 60(2), 197–205.	0
4.	DeMotta, Y., Sen, S. (2017). How psychological contracts motivate employer-brand patronage. <i>Marketing Letters</i> , 28(3), 1–11.	0
5.	Sommer, L. P., Heidenreich, S., Handrich, M. (2017). War for talents — How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. <i>R&D Management</i> , 47(2), 299–310.	0
6.	Tanwar, K., Tanwar, K., Prasad, A., Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. <i>Personnel Review</i> , 46(2), 389–409.	0
7.	Helm, S. V., Renk, U., Mishra, A. (2016). Exploring the impact of employees' self-concept, brand identification and brand pride on brand citizenship behaviors. <i>European Journal of Marketing</i> , 50(1/2), 58–77.	2
8.	Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. <i>Journal of Business Research</i> , 69(8), 3019–3022.	2
9.	Lievens, F., Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 3, 407–440.	1
10.	Russell, S., Brannan, M. J. (2016). “Getting the Right People on the Bus”: Recruitment, selection and integration for the branded organization. <i>European Management Journal</i> , 34(2), 114–124.	1
11.	Taj, S. A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. <i>European Management Journal</i> , 34(4), 338–348.	1
12.	Anselmsson, J., Anselmsson, J., Bondesson, N., Bondesson, N., Melin, F., Melin, F. (2016). Customer-based brand equity and human resource management image: Do retail customers really care about HRM and the employer brand?. <i>European Journal of Marketing</i> , 50(7/8), 1185–1208.	0

-
- | | | |
|-----|---|---|
| 13. | App, S., Büttgen, M. (2016). Lasting footprints of the employer brand: can sustainable HRM lead to brand commitment?. <i>Employee Relations</i> , 38(5), 703–723. | 0 |
| 14. | Biswas, M. K., Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. <i>Journal of Business Ethics</i> , 136(1), 57–72. | 0 |
| 15. | Kashyap, V., Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. <i>Review of Managerial Science</i> , 10(3), 437–461. | 0 |
| 16. | Kucherov, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). <i>Human Resource Development International</i> , 19(2), 178–188. | 0 |
| 17. | Renaud, S., Renaud, S., Morin, L., Morin, L., Fray, A. M., Fray, A. M. (2016). What most attracts potential candidates? Innovative perks, training, or ethics?. <i>Career Development International</i> , 21(6), 634–655. | 0 |
| 18. | Tanwar, K., Prasad, A. (2016). The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: gender as a moderator. <i>Management Decision</i> , 54(4), 854–886. | 0 |
| 19. | Kissel, P., Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. <i>Journal of Brand Management</i> , 22(9), 755–777. | 3 |
| 20. | Edlinger, G. (2015). Employer brand management as boundary-work: a grounded theory analysis of employer brand managers' narrative accounts. <i>Human Resource Management Journal</i> , 25(4), 443–457. | 1 |
-