

DOI 10.58351/2949-2041.2025.20.3.017

Александров Евгений Андреевич, магистрант,
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений, Москва
Alexandrov Evgeny Andreevich
Academy of Labour and Social Relations

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ИССЛЕДОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: ОБЗОР МЕТОДОВ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ AN INTEGRATED APPROACH TO THE STUDY OF ORGANIZATIONAL CULTURE: AN OVERVIEW OF METHODS AND PRACTICAL RECOMMENDATIONS

Аннотация: В статье рассматриваются количественные и качественные методы исследования организационной культуры, сравниваются их преимущества и недостатки. Предлагаются рекомендации по использованию смешанных методов для углубленного и достоверного понимания организационной культуры и ее развития. Подчеркивается важность выбора методов, исходя из целей исследования и особенностей организации.

Abstract: The article discusses quantitative and qualitative research methods of organizational culture, comparing their advantages and disadvantages. Recommendations are offered on the use of mixed methods for an in-depth and reliable understanding of organizational culture and its development. The importance of choosing methods based on research objectives and organizational characteristics is emphasized.

Ключевые слова: Организационная культура, методы исследования, смешанный подход, качественные методы, количественные методы, развитие культуры.

Keywords: Organizational culture, research methods, mixed approach, qualitative methods, quantitative methods, cultural development.

Организационная культура – это явление, которое обеспечивает упорядоченность и согласованность функционирования социальных организаций различного уровня и оказывает прямое воздействие на результативность функционирования любого хозяйствующего субъекта, влияет на конечные результаты деятельности предприятия, способствует формированию имиджа, оказывает влияние на повышение качества предоставляемых услуг, оказываемых работ и т.д [3, с.4].

В условиях быстро меняющегося рынка адаптивность и инновации критически важны. Развитие организационной культуры становится ключевым фактором для устойчивого успеха компаний. Необходимо предоставлять компаниям инструменты для диагностики и формирования культуры, способствующей эффективности, мотивации, инновациям и адаптации.

Руднев Е. А. утверждает, что будущее принадлежит организациям, инвестирующим в развитие персонала для улучшения качества работы и повышения эффективности за счет новых технологий [5, с.1].

Целенаправленное развитие организационной культуры требует предварительного качественного исследования. Игнорирование культурных особенностей может привести к неэффективным изменениям. Глубокое исследование ценностей, норм и поведения позволяет выявить сильные и слабые стороны культуры, а также разработать стратегию трансформации для повышения эффективности, мотивации и адаптации к внешней среде.

В статье Руднева Е.А. организационная культура представлена двояко: как инструмент управления через фольклор, традиции и ценности, направляющий деятельность предприятия, и как "неявное сознание" организации, состоящее из отношений, норм, убеждений и ценностей, определяющих поведение сотрудников и формирующихся под их воздействием. Культура, таким образом, является и способом трансляции идеологии, и отражением внутренней среды организации, влияющей на ее функционирование [4, с.46-56].



С 1980-х организационная культура стала важной областью исследований и практики. Э. Шейн заложил теоретическую основу, а Т. Питерс, Р. Уотермен и У. Оучи выявили преимущества сильной организационной культуры. К. Камерон, Р. Куинн и У. Оучи развивали модели и типологии. Ключевые характеристики сильной культуры: децентрализация, самоорганизация, общие ценности, вовлеченность, приоритет нефинансовых целей, ориентация на потребителя, инициатива, разрешение конфликтов и развитие персонала.

Исследование организационной культуры началось с работ Э. Шейна, определившего культуру как совокупность базовых предположений для преодоления проблем адаптации и интеграции. Г. Хофштеде изучал культурные различия, а Р. Куинн и К. Камерон разработали модель конкурирующих ценностей (OCAI) для классификации организаций. В статье используются эти фундаментальные работы для рассмотрения методов эмпирического изучения.

Согласно Э. Шейну, организационная культура – это совокупность базовых коллективных представлений, приобретенных группой при адаптации к внешней и внутренней среде. Если эти представления эффективны и передаются новым членам как ценность, организация обладает культурой.

Глубинная сущность культуры – это первый уровень – базовые коллективные представления. Второй уровень – ценности, основанные на этих представлениях, но они могут быть лишь декларацией, а не реальной значимостью для сотрудников. Третий уровень – артефакты или внешние проявления, призванные отразить нормы и ценности организации (дресскод, обычаи, дизайн, фирменный стиль и т.д.).

Актуальность изучения и совершенствования организационной культуры как «фактора оптимизации механизма хозяйствования» состоит в том, что, по мнению Шейна, «единственной, действительно важной, проблемой руководителя является задача создания культуры и управления ею, талант же руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней. Руководство отличается от управления, или администрирования, постольку, поскольку руководители создают и изменяют культуры, менеджеры же и администраторы существуют в них» [6, с.21].

Человеческому разуму важна стабильность базовых представлений. Нарушение этой стабильности вызывает тревогу и незащищенность. Изменение культуры – сложный процесс, вызывающий сопротивление. Шейн рассматривает культуру организации как психологический защитный механизм, обеспечивающий функционирование группы [6, с.29].

Применение модели Шейна позволяет диагностировать несоответствия между декларируемыми ценностями и реальным поведением сотрудников, выявляя глубинные, часто неосознаваемые, причины этих расхождений. Например, формально провозглашенная клиентоориентированность может конфликтовать с фактической бюрократией и нежеланием сотрудников брать на себя ответственность, что указывает на базовые представления, ориентированные на избежание рисков и следование инструкциям.

Клиническая модель Шейна, ориентированная на диалог и глубинное понимание, отличается от поверхностных опросов и анкет, позволяя получить более достоверную и полную картину организационной культуры. Она акцентирует внимание на интерпретации, а не просто на фиксации фактов, что крайне важно для понимания контекста и мотивов поведения.

Практическое применение модели Шейна способствует формированию более осознанной и адаптивной организационной культуры. Осознание глубинных представлений позволяет целенаправленно воздействовать на них, изменяя поведение сотрудников и создавая среду, способствующую достижению стратегических целей организации.

Метод Хофштеде присваивает каждой стране индексы по 4 измерениям, основанным на эмпирических данных. Актуальность метода в оперировании параметрами, присущими каждой культуре, а не цельными массивами. Разница между культурами заключается в соотношении индексов общих измерений, что позволяет управлять организационной культурой, улучшая взаимопонимание между представителями разных культур.



Хофштеде опирался на статистическое исследование 1967-1973 годов среди сотрудников IBM в 40 странах, проанализировав 116.000 анкет с вопросами о верованиях и ценностях.

Разница между национальными культурами заключается не в составных частях, а в их конфигурации. Р. Льюис рассматривает культуру как цельное единство, а Хофштеде оперирует деталями конструкции, основанной на 4 столпах: дистанция власти, стремление избежать неопределенности, индивидуализм – коллективизм, мужественность – женственность [1].

Дистанция власти показывает степень принятия неравномерности распределения власти. "Стремление к избеганию неопределенности" описывает приемлемость рисков и важность стабильности. Соотношение "индивидуализм – коллективизм" определяет базу ценностных ориентаций: индивидуализм предполагает опору на себя, коллективизм – на социальные связи. В индивидуалистических обществах ближе отношения супругов, в коллективистских – родителей и детей.

Измерение "мужественность" выявляет степень соответствия ценностей архетипическим мужским качествам (уверенность, доминирование), противопоставляясь "женственности". Критерии применимы к большинству культур, за исключением некоторых стран Юго-Восточной Азии. Хофштеде сравнивает степень проявленности параметров, а не культуры в целом. Разница между странами определяется степенью проявления этих параметров.

Подобно концепции Ричарда Льюиса, Хофштеде предлагает типологизировать не сами культуры, а критерии их отличия, предлагая измерения, по которым можно оценить различия между культурами.

Хофштеде добавил пятое измерение – долгосрочную/краткосрочную ориентацию (ранее "конфуцианский динамизм"), связанную с бережливостью/упорством и уважением к традициям/"сохранением лица". Этот параметр интегрировался с работами Холла и Тромпенаарса с Хэмптон-Тернером.

В 2010 году Хофштеде ввел шестой критерий – потворство желаниям, определяющий допустимость удовлетворения запросов людей. Потворство желаниям предполагает свободное удовлетворение потребностей, приносящих наслаждение, а сдержанность – подавление желаний социальными нормами. Теория Хофштеде характеризуется простотой, универсальностью и возможностью корректировки на основе эмпирических данных.

Исследования Г. Хофштеде эффективны для оценки организационной культуры, выявления ее социальной ориентации и определения вклада кросс-культурных факторов в тип организационной культуры. Выявление кросс-культурных приоритетов позволяет определить действенные инструменты управления организационной культурой компании. Инструменты Хофштеде помогают выявить проблемные зоны социальной политики, что позволяет адаптировать управление организационной культурой для решения конкретных задач и преодоления негативных проявлений в организационной среде.

Типология К. Камерона и Р. Куинна – известная классификация организационной культуры. Она основана на рамочной конструкции конкурирующих ценностей, разработанной посредством исследования индикаторов эффективных организаций. Анализ 39 индикаторов эффективности выявил два ключевых измерения: гибкость-стабильность и внутренний-внешний фокус. Эти измерения формируют четыре квадрата, определяющих четыре типа культуры со своими ценностями, стилями руководства и представлениями об эффективности. Выделяются следующие виды культуры: иерархическая (бюрократическая), рыночная, клановая и адхократическая [2, с.52].

Иерархическая культура, ориентированная на стабильность и внутренний фокус, делает акцент на контроле, эффективности и формализованных процессах. Успех здесь измеряется надежностью, предсказуемостью и отсутствием ошибок. Руководители выступают в роли координаторов и контролеров, стремящихся к поддержанию порядка и иерархии.



Рыночная культура, также ориентированная на стабильность, но с внешним фокусом, нацелена на достижение результатов, конкурентоспособность и прибыльность. Главная задача – завоевание доли рынка и превосходство над конкурентами. Лидеры в такой культуре – это мотивирующие наставники, стремящиеся к достижению поставленных целей.

Клановая культура, с внутренним фокусом и ориентацией на гибкость, ставит во главу угла сплоченность, командную работу и развитие персонала. Успех определяется удовлетворенностью сотрудников и лояльностью клиентов. Руководство проявляет себя как менторы и наставники, поддерживающие теплые и доверительные отношения.

Адхократическая культура, ориентированная на гибкость и внешний фокус, отличается инновационностью, креативностью и адаптивностью. Успех измеряется новаторскими решениями и способностью быстро реагировать на изменения внешней среды. Лидеры стимулируют эксперименты, поддерживают риск и поощряют нестандартное мышление.

Количественные методы предоставляют ценный срез организационной культуры, позволяя измерить и сравнить различные аспекты, такие как инновационность, ориентация на результат или поддержка сотрудников. Результаты количественного анализа могут служить основой для разработки целенаправленных стратегий по улучшению культуры, например, путем внедрения программ обучения или изменения системы мотивации.

Однако важно помнить, что количественные данные не дают полного представления об организационной культуре. Они фиксируют лишь отдельные проявления, оставляя за кадром глубинные причины и сложные взаимосвязи. Интерпретация полученных результатов требует осторожности и учета контекста, в котором проводилось исследование.

Для получения более полной картины рекомендуется комбинировать количественные методы с качественными, такими как интервью и наблюдение. Это позволяет углубиться в понимание мотивов и ценностей сотрудников, а также выявить неочевидные аспекты организационной культуры, которые не могут быть зафиксированы с помощью опросников.

Использование только количественных методов может привести к упрощенному и искаженному представлению о культуре, в то время как сочетание с качественными методами позволяет получить более глубокое и всестороннее понимание, необходимое для эффективного управления и развития организации.

Опросники и анкетирование являются распространенным методом сбора данных о восприятии сотрудниками ценностей, норм и практик организации. Для этих целей могут использоваться стандартизированные опросники, такие как OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) или самостоятельно разработанные. Опросники могут охватывать широкий круг вопросов, начиная от удовлетворенности работой и заканчивая отношением к изменениям. Статистический анализ данных позволяет количественно оценить и интерпретировать собранные данные с помощью таких методов, как корреляционный анализ (для выявления связей между переменными), регрессионный анализ (для прогнозирования) и факторный анализ (для выявления общих факторов). Преимущества: возможность охватить большую выборку респондентов, получить статистически значимые результаты, возможность сравнения данных в динамике и между разными подразделениями. Ограничения: ограниченная глубина информации, зависимость от честности и открытости ответов респондентов, сложность улавливания нюансов.

Интервью позволяют получить глубокое понимание взглядов, ценностей и убеждений отдельных сотрудников. Интервью могут быть структурированными (с заранее определенным списком вопросов), полуструктурированными (с гибким планом вопросов) и неструктурированными (в формате свободной беседы). Наблюдение позволяет анализировать поведение сотрудников в естественной среде. Наблюдение может быть включенным (когда исследователь является частью наблюдаемой группы) или невключенным (когда исследователь является внешним наблюдателем). Анализ документов позволяет исследовать формальную и неформальную коммуникацию, ценности, нормы и стратегии организации, зафиксированные в различных документах. Фокус-группы позволяют собрать мнения и представления нескольких участников в рамках групповой дискуссии. Преимущества:



возможность получить богатую, детальную и глубокую информацию, выявить скрытые факторы и контекстуальные нюансы. Ограничения: зависимость от квалификации исследователя, ограниченная выборка, сложность обобщения результатов, высокая трудоемкость.

Сочетание количественных и качественных методов позволяет получить более полное и объективное представление об организационной культуре. Например, данные, полученные с помощью опроса, можно углубить и прояснить с помощью интервью и наблюдений. Использование смешанных методов позволяет компенсировать недостатки каждого отдельного метода и получить более надежные и валидные результаты.

Выбор метода зависит от целей исследования: диагностика текущего состояния, выявление проблемных зон, оценка эффективности изменений. Для первичной диагностики подойдут анкеты и опросы, позволяющие быстро охватить большой объем данных. Важно обеспечить анонимность для получения более искренних ответов.

Глубокое понимание культуры достигается через интервью с ключевыми сотрудниками и руководителями. Анализ артефактов, таких как документы, корпоративные издания и оформление офиса, дополнит картину. Наблюдение за взаимодействием сотрудников в различных ситуациях также ценно.

Для оценки влияния изменений используйте сравнительный анализ данных "до" и "после" внедрения. Фокус-группы помогут выявить скрытые аспекты и мнения. Комбинирование нескольких методов обеспечит наиболее полное и объективное представление об организационной культуре. Важно помнить, что интерпретация результатов требует экспертных знаний и опыта.

В данной статье были рассмотрены основные методы исследования организационной культуры, их преимущества и ограничения. Показано, что для получения целостного и объективного представления необходимо использовать комплексный подход, сочетающий количественные и качественные методы.

Исследование организационной культуры является важным шагом на пути ее целенаправленного развития, и выбор наиболее подходящих методов и их грамотное использование позволяют получить надежные результаты и сделать обоснованные выводы.

Список литературы:

1. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications.
2. К. Камерон, Р. Куинн Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Колмыкова, М. А. Организационная культура: учебное пособие / М.А.Колмыкова, Н.А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020– 144 с.
4. Руднев Е. Скрытая реальность: понимать, чтобы успешно управлять. Народное образование. 2006. № 5. С.46-56
5. Руднев Е.А. Психология российского и международного бизнеса. -М.: ИНФРА-М, 2017. – 139 с.
6. Шейн Э. Х. Ш39 Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.

