

## ОПЫТ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

**А. Д. ЧАНЬКО**

*Факультет менеджмента СПбГУ*

В статье представлен анализ результатов пилотажного исследования организационной культуры восьми российских компаний. Исследование предусматривало массовые опросы разных категорий персонала организации (топ-менеджмента, линейного менеджмента, сотрудников) по вопроснику OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Проведено сравнение данных российских компаний с усредненными культурными профилями, полученными авторами методики при анализе зарубежных компаний. Акцентируется внимание на сведениях, позволяющих определить задачи практических исследований, адекватные диагностическим возможностям вопросника OCAI.

Взгляд на корпоративную (организационную) культуру как на мощный источник конкурентных преимуществ разделяют и ученые США [Kotter, Heskett, 1992; Schein, 1990; 1991], и авторы из других стран, активно изучающие особенности национальных управленческих практик [Fey, Denison, 2003; Suutari, 1995; Ralston, Holt, Kai-Cheng, 1997]. Одной из актуальных задач современного этапа развития отечественной управленческой науки также признается активный диалог ученых различных регионов и научных школ по вопросам анализа организационной культуры [Шекшня, 1998; Спивак, 2001; Макаренко, 2004]. Для российских компаний, добившихся успе-

хов на рынке, актуальными стали проблемы организационного развития, повышения эффективности и качества труда и поиска дополнительных резервов для дальнейшего роста. Активизация человеческих ресурсов все чаще рассматривается отечественными руководителями как важнейшее условие эффективности организации. Результаты научно-прикладных исследований внутренней организационной среды призваны помочь обретению новой идентичности и усилению конкурентных позиций растущих компаний.

Стремление иностранных компаний к использованию богатых возможностей России как страны, имеющей серьезный, но не полностью раскрытый потенциал,

---

Автор выражает искреннюю признательность С. Р. Филоновичу за его замечания и предложения, высказанные при подготовке статьи.

© А. Д. Чанько, 2005

стимулирует и интерес западных аналитиков к изучению «специфики русского контекста». Однако недостаточное знакомство с культурно-историческими особенностями страны, а также культурно обусловленные различия в стиле мышления приводят к тому, что они сталкиваются с рядом трудностей. Специалисты, занимающиеся сравнительными исследованиями, нуждаются в сведениях, позволяющих определить характерную для России диагностическую и прогностическую силу ряда методик, зарекомендовавших себя в других странах. Наша работа, направленная на изучение диагностических возможностей различных зарубежных методик анализа организационной культуры, в том числе методики OCAI (Organizational Culture's Analyze Instrument), носит пилотный характер и посвящена изучению совокупности результатов локальных научно-прикладных проектов, реализованных в российских компаниях в 2002–2005 гг.

## ЦЕЛИ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Основной целью серии локальных исследований организационной культуры российских предприятий, начатой нами в 2002 г., являлась апробация различных диагностических вопросников, применяемых в мировой практике. Рассматривались методики, разработанные такими известными зарубежными исследователями, как Д. Боллинже, К. Камерон и Р. Куинн, Р. Рюттингер, Р. Харрисон, Г. Хофштеде и др.

Апробация в данном случае предполагала сопоставление результатов применения разных методик на одних и тех же выборках, а также сбор предварительных данных для последующих сравнительных кросс-культурных исследований. Пилотный характер исследования обусловил массовый характер проводимых опросов и достаточно разнородный состав его выборки, включающей организации различ-

ных отраслей и размера. При этом во всех исследованных компаниях применялись идентичные методики и соблюдалась единая процедура опроса. В настоящей статье мы представим анализ данных, полученных с помощью вопросника OCAI К. Камерона и Р. Куинна.

Выбор именно этой методики публикации результатов исследования обусловлен не только и не столько тем, что она представляет собой одну из самых простых и наглядных форм обработки полученных результатов по сравнению с другими использованными нами вопросниками. Анализ особенностей и диагностических возможностей OCAI кажется нам в настоящее время наиболее актуальным для российских условий, что обусловлено недавней публикацией на русском языке известной книги К. Камерона и Р. Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» [Камерон, Куинн, 2001], основанной на результатах исследований с помощью методики OCAI.

Знакомство с этим, бесспорно, компактным и удобным в обработке исследовательским инструментом подтолкнуло многих отечественных ученых к тому, чтобы опробовать его на практике, включив в собственный исследовательский арсенал. По нашим сведениям, только в 2003–2004 гг. в Санкт-Петербурге было реализовано не менее 20 локальных прикладных организационных исследований разного масштаба с применением в качестве основного именно вопросника OCAI. К числу немногих опубликованных и наиболее крупных, несомненно, следует отнести научно-практическое исследование М. А. Макаренченко [Макаренченко, 2004]. Однако, с нашей точки зрения, ряд вопросов, связанных с практикой применения вопросника OCAI, остается нерешенным, а получаемые российскими исследователями данные не всегда корректно интерпретируются. В будущем неадекватная оценка диагностических возможностей вопросника может препятствовать дальнейшему эффективному использова-

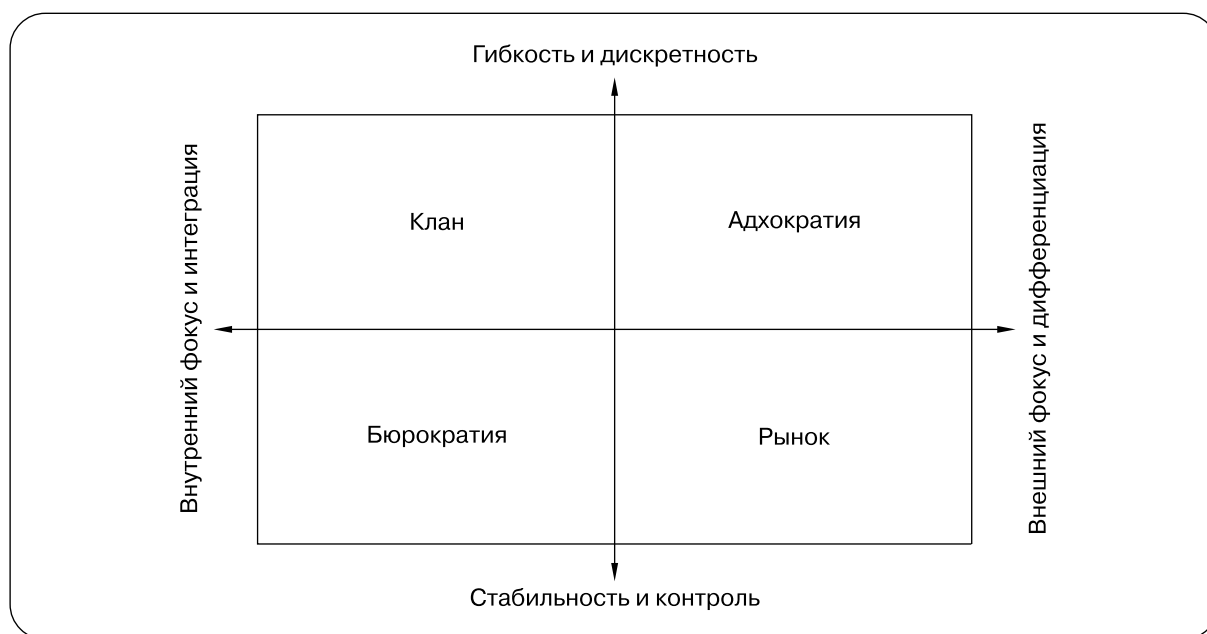


Рис. 1. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей [Камерон, Куинн, 2001, с. 67]

нию данного инструмента при изучении российских организаций как в практике консультирования, так и в целях сравнительного анализа. Именно поэтому мы уделяем внимание, в первую очередь, той части результатов нашего исследования, которая, как представляется, позволяет несколько расширить и углубить понимание диапазона применения вопросника ОСАИ в российских условиях.

Не останавливаясь подробно на описании концепции и методики анализа организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна, напомним, что авторы базировались на теоретической модели, называемой ими «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей». В ее основе лежат две шкалы, отражающие континуум критериев эффективности организации (стабильность и целостность/гибкость и дискретность, а также внутренняя ориентация/внешняя направленность). На основании диагностики степени доминирования тех или иных осознаваемых ценностей сотрудников компании в отношении различных аспектов рабочей среды определяется и изображается

графически профиль организационной культуры. Это позволяет исследователям наглядно фиксировать вариативные предпочтения опрашиваемых по каждому из четырех основных типов культуры (квадрантов профиля), выделяемых авторами концепции: клановой, адхократической, рыночной, бюрократической (иерархической) (рис. 1).

В число значимых аспектов внутренней рабочей среды, изучаемых по названным шкалам, К. Камероном и Р. Куинном включены общие характеристики организации, стиль лидерства, управление наемными работниками, связующая сущность организации, стратегические цели, критерии успеха. Авторы методики предлагают прием «двойного замера» (вопросник заполняется каждым респондентом дважды). Это позволяет исследователям направлять внимание респондентов сначала на более или менее осознанное ими собственное восприятие актуальной для компании ситуации, а затем — на предпочтения в отношении идеальной или желаемой культуры фирмы в будущем.

## ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Проблемы, обсуждаемые нами, касаются прежде всего возможностей применения методики OSAI для изучения культуры российских предприятий и сопоставления получаемых результатов с данными исследований в других странах. Нас интересовали также потенциальные проблемы и ограничения при использовании вопросника в российском контексте. Кроме того, мы пытались наметить дополнительные практические возможности диагностических исследований организационной культуры для решения таких актуальных задач организационного консультирования, как оценка эффективности корпоративного обучения и внедрение нововведений. Таким образом, ключевыми направлениями анализа результатов явились следующие вопросы.

*Вопрос 1.* Сопоставимы ли результаты, приводимые К. Камероном и Р. Куинном, полученные в американских компаниях, с результатами российской выборки? Понятны ли российским респондентам инструкция и формулировки вопросов, используемые авторами методики?

Как подчеркивает К. Фей [Feu, Denison, 2003], многие авторы, специализирующиеся на анализе корпоративной культуры, сейчас задаются вопросами: «Возможно ли здесь (в России. — А. Ч.) использование организационных исследований в том виде, в каком они существуют на данный момент в других странах? В какой степени организационные исследования должны модифицироваться под влиянием национальных особенностей?»

Как отмечалось выше, методика OSAI уже активно применяется исследователями для анализа национальных особенностей организационной культуры российских компаний. На основе изучения полученных данных высказывается мнение о том, что организационная культура российских компаний, в отличие от компаний зарубежных, «характеризуется сла-

бостью, существует в неявном виде» [Макарченко, 2004]. Важно определить, насколько применим данный вопросник для решения подобных задач, а также то, приемлема ли предлагаемая схема опроса для российских респондентов.

*Вопрос 2.* Существуют ли и в чем заключаются особенности восприятия организационной культуры различными категориями сотрудников российских компаний? Отличается ли видение существующей и желаемой организационной культуры со стороны топ-менеджеров, линейных руководителей и рядовых сотрудников российских компаний?

К. Камерон и Р. Куинн отмечают в своей книге лишь одну специфическую черту оценок существующей организационной культуры руководителями компаний: «Высшие менеджеры стремятся давать более высокий рейтинг клановой составляющей культуры, чем сотрудники, находящиеся на нижних ступенях иерархии» [Камерон, Куинн, 2001, с. 191]. Вместе с тем К. Фей в отношении результатов других методик отмечает, что «респонденты, работающие в разных частях организации или на разных уровнях организационной структуры, склонны одинаково оценивать организационную культуру своей компании». Правда, одновременно с этим он же отмечает, что «элементы российской национальной культуры... способствуют формированию субкультур в рамках отдельной организации» [Feu, Denison, 2003, р. 691]. Подобные различия и стимулировали наш интерес к тому, какое из вышеупомянутых мнений окажется справедливым для исследуемых российских компаний, а следовательно, как различаются оценки организационной культуры на разных иерархических уровнях одной и той же компании.

*Вопрос 3.* Различаются ли культурные профили высоко- и менее эффективных подразделений в составе одной организации?

В рамках данного исследовательского проекта был проведен опрос сотрудников

крупной торговой компании, имеющей более 10 аналогичных (по численности и социально-демографическому составу персонала, уровню средней посещаемости и транспортной досягаемости, площади торговых залов и т. п.), но различающихся по экономическим показателям розничных магазинов. Благодаря этому у нас появилась возможность проведения сравнительного анализа субкультур этих подразделений, работающих с разной эффективностью. Для сравнения использовались данные сплошного анкетирования сотрудников и администраторов магазинов, имеющих наилучшие и наихудшие по компании экономические показатели (оборот и объем продаж) по итогам календарного года.

*Вопрос 4.* Изменяются ли профили исследуемых подразделений компании при замерах до и после корпоративного обучения?

Нами были получены эмпирические данные, свидетельствующие о том, что в результате корпоративных тренингов достоверно происходят выраженные изменения таких социально-психологических характеристик группы и организации, как неформальная структура, уровень групповой сплоченности, групповые нормы [Чанько, 2004]. Было показано, какие именно послетренинговые социально-психологические изменения характерны для групп в составе организаций по сравнению со сводными группами открытых тренингов. В рамках настоящей статьи мы рассматриваем изменения культурных профилей нескольких подразделений исследуемых компаний, которые прошли корпоративный тренинг в полном составе.

Таким образом, ответы на поставленные вопросы предполагали количественный и качественный анализ и опирались на данные анкетирования и интервью менеджеров и массовых опросов сотрудников 8 компаний (2 — относящиеся к крупному бизнесу, 5 — к среднему и 1 — к малому).

## **УСЛОВИЯ ПРОВЕДЕНИЯ И ПРОЦЕДУРА ОПРОСОВ. ХАРАКТЕРИСТИКА ВЫБОРКИ ИССЛЕДУЕМЫХ КОМПАНИЙ**

В рамках исследования был собран эмпирический материал, включающий результаты анкетирования более 1500 сотрудников восьми российских (в основном Санкт-петербургских) компаний с использованием комплекса методик, в том числе вопросника ОСАИ. Анкеты заполнялись респондентами индивидуально в присутствии интервьюера во всех случаях. Часть данных была собрана в рамках реализуемых компаниями корпоративных обучающих программ. По согласованию с менеджментом компаний параллельно с обучением, как правило, в первые дни занятий проводилось анкетирование обучаемых сотрудников. Таким образом, было опрошено более 500 человек в 3 компаниях — 1 крупной торговой, 1 — средней строительной и 1 — малой научно-исследовательской (НИР). В торговой компании спустя 8 месяцев был проведен повторный опрос тех же сотрудников.

Часть данных была собрана студентами факультета менеджмента СПбГУ в процессе осуществлявшихся под нашим руководством курсовых и дипломных исследований.<sup>1</sup> В этих работах были обследованы 2 компании среднего и 2 — малого бизнеса (опрошено около 100 человек). Ряд данных был получен в ходе реализации консалтингового проекта для крупной российской промышленной компании. Параллельно с опросами по другой проблематике проводилась диагностика организационной культуры ее центрального офиса (Санкт-Петербург, возраст организации — 10 лет) и двух крупных удаленных филиалов (регионы РФ,

<sup>1</sup> Курсовые и дипломные работы были выполнены студентами факультета менеджмента СПбГУ А. Быковой, В. Пархоменко, И. Снеговой, М. Хомутовой в 2004 г.

возраст предприятий — 45 и 30 лет). Своеобразие данной компании, как можно заметить, состоит в том, что ей принадлежат производственные предприятия, основанные в разные годы в различных регионах страны. Их действия координируются и управляются из центрального офиса, имеющего, как организация, существенно более молодой возраст. Все это, наряду с удаленностью предприятий друг от друга, обуславливает особенности управления и культуры этой компании.

Таким образом, в серии диагностических опросов были задействованы только российские компании различного размера, возраста и отраслей. В небольших компаниях был реализован почти сплошной опрос менеджмента и персонала компании (более 50% общей численности). В более крупных фирмах проводилось сплошное анкетирование для малочисленных категорий сотрудников (топ-менеджеры и линейный менеджмент, ключевые подразделения) и выборочное — для массовых. Ниже представлена более подробная характеристика выборки исследования (табл. 1).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Представим полученные результаты, следуя логике и последовательности перечисленных выше вопросов.

Поиск ответа на вопрос о сопоставимости российских результатов с данными К. Камерона и Р. Куинна, полученными в американских компаниях, подразумевает, в первую очередь, сравнительный анализ профилей исследованных нами российских компаний и усредненных профилей зарубежных фирм, приводимых авторами методики. В большинстве случаев (для малых и средних компаний, а также для крупной компании, работающей только в Санкт-Петербурге) нами рассматривались общие усредненные профили исследуемых фирм. При обследо-

вании крупной промышленной компании, имеющей региональные филиалы и представительства, нами анализировались 4 усредненных профиля — для каждой региональной организации в рамках компании в отдельности и по всей компании в целом. Таким образом, при изучении данных на предмет своеобразие культуры российских организаций, по сравнению с зарубежными, было изучено 12 профилей предприятий различных отраслей, а также их общий усредненный профиль. Они сопоставлялись с усредненными (общим и отраслевыми) профилями компаний, представленными К. Камероном и Р. Куинном. Сопоставление позволило отметить некоторые различия в степени выраженности оценок в отдельных квадрантах и по общему абрису. На диаграмме (рис. 2) приведены общие усредненные профили зарубежных (по данным К. Камерона и Р. Куинна) и исследуемых российских компаний.

Выявленные различия вряд ли могут свидетельствовать о выраженных национальных особенностях, так как контуры (или общий абрис) представленных профилей очень близки. Отметим, что и для сферы торговли, и для производственных предприятий, и для компаний из сферы строительства различия также выглядели скорее случайными и были столь же невыразительны. Объяснение этого факта, на наш взгляд, дают комментарии К. Камерона и Р. Куинна к приводимым в книге данным [Камерон, Куинн, 2001, с. 114–120].

Авторы неоднократно подчеркивают, что профиль каждой из исследуемых ими компаний в той или иной степени отличался от усредненного, и предпочтения, касающиеся определенных аспектов деятельности конкретной компании в рассматриваемый временной период, изучаемые с помощью методики, ситуативно изменчивы. Таким образом, о выявлении национального своеобразия организационных культур можно было бы говорить лишь при анализе однотипных по раз-

Таблица 1

## Характеристика выборки исследования

№ компании	Отрасль	Размер*/возраст компании, лет	Категории опрошиваемых сотрудников		Количество опрошенных по категориям	Общее количество опрошенных, в скобках — % от общей численности категорий
1	Торговля	Крупная/14	Топ-менеджмент		6	552 (более 50%)
			Линейный менеджмент		34	
			Сотрудники		512	
2	Строительство	Средняя/15	Линейный менеджмент		25	25 (более 80%)
3	НИР (микробиологическая)	Малая/8	Топ-менеджмент		3	21 (100%)
			Сотрудники		18	
4	Торговля	Средняя/75	Линейный менеджмент		15	15 (более 70%)
5	Архитектура, дизайн	Средняя/12	Топ-менеджмент		2	32 (100%)
			Линейный менеджмент		2	
			Сотрудники		28	
6	Торговля	Средняя /6	Сотрудники		35	35 (более 85%)
7	Производство	Средняя/12	Топ-менеджмент		8	8 (100%)
8	Производство	Крупная/10–45	Офис	Топ-менеджмент	5	742 (более 60%)
				Сотрудники	100	
			Предприятие 1	Топ-менеджмент	2	
				Сотрудники	355	
			Предприятие 2	Топ-менеджмент	4	
				Сотрудники	276	
ВСЕГО			Топ-менеджмент		30	1981
			Линейный менеджмент		76	
			Сотрудники (включая студентов)		1875	

## Примечание:

\* Использовалась следующая классификация компаний по размеру: крупные компании — численность персонала более 200 человек; средние компании — с численностью от 20 до 200 человек; малые компании — с численностью до 20 человек.

меру, отрасли, возрасту и т. п. компаний. Также важно отметить, что, приводя усредненные профили компаний, являющиеся результатами обследования «более 1000 различных компаний» [Камерон, Куинн, 2001, с. 106], авторы не сообщают подробно о том, какова нацио-

нальная принадлежность и/или этнический состав опрошенных сотрудников исследуемых фирм.

Несмотря на малый (с точки зрения количества обследованных компаний) размер нашей выборки, полученные результаты ставят под вопрос вышеупомянутую

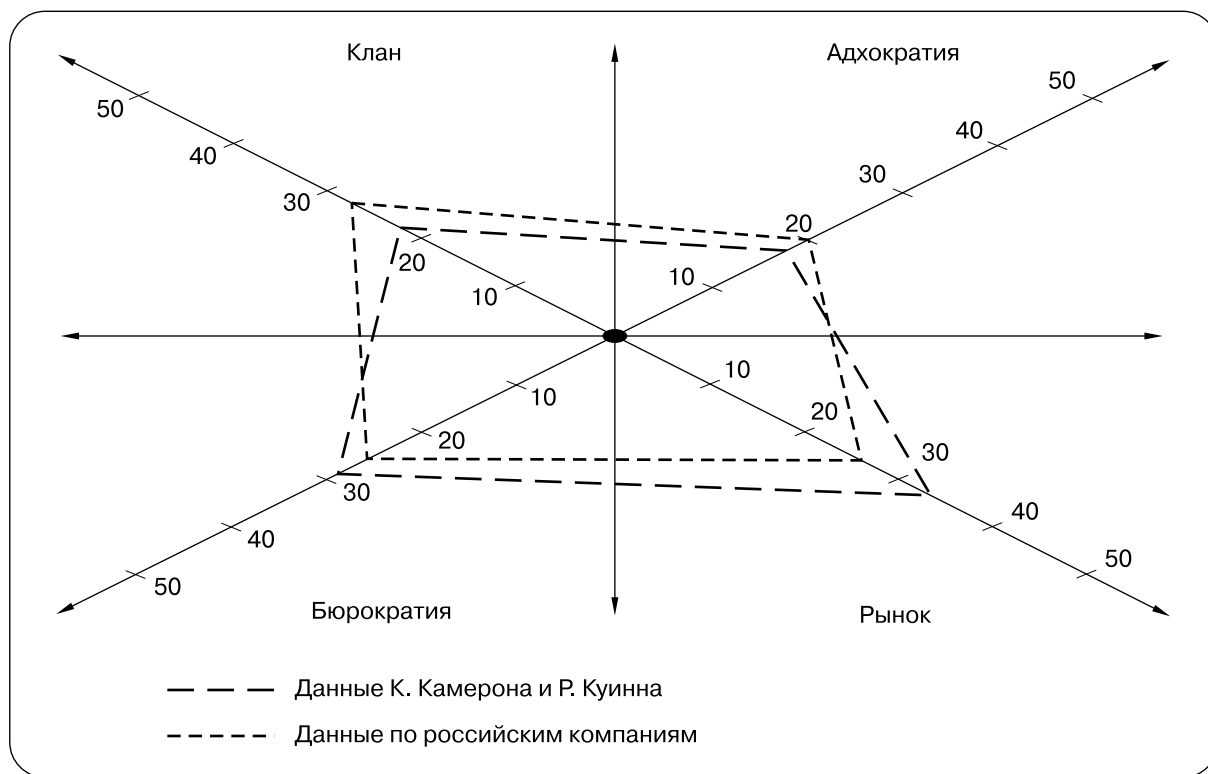


Рис. 2. Сравнение усредненных профилей культуры исследуемых российских и зарубежных организаций

точку зрения о характерной слабости организационной культуры отечественных компаний [Макарченко, 2004]. Данный вывод, судя по контексту, основывается лишь на анализе конфигураций усредненных профилей исследуемых предприятий. При этом аналогичные, хоть и имеющие несколько иную конфигурацию, усредненные профили, представляемые К. Камероном и Р. Куинном, отнюдь не интерпретируются ими как профили «слабых» культур, хотя авторы и говорят о том, что количество пунктов оценки, отдаваемых конкретному типу культуры, является индикатором силы доминирующего типа культуры. В этом смысле важно подчеркнуть мысль авторов методики OCAI о том, что «культурные профили зачастую выглядят парадоксальными. Многие организации высокой продуктивности одновременно подчеркивают и клановую, и рыночную куль-

туру, или иерархическую вместе с адхократической» [Камерон, Куинн, 2001, с. 120].

Напомним также, что сила организационной культуры, по мнению К. Камерона и Р. Куинна и других зарубежных исследователей, заключается не только и не столько в выраженности определенного типа (квадранта, в терминах К. Камерона и Р. Куинна). Залогом силы здесь признается скорее согласованность ценностных ориентаций организации в различных аспектах ее деятельности и приверженность всех сотрудников этим ценностям. К сожалению, в статье М. А. Макарченко не упоминается о том, насколько единодушными были полученные оценки культуры исследуемых ею предприятий и какое количество сотрудников или менеджеров на каждом из них при этом опрашивалось. На наш взгляд, именно эта информация дала бы возможность



окончательно судить о силе культуры исследуемых компаний.

Очевидно, что здесь важен и тот факт, что усредненный профиль интегрирует не только индивидуальные оценки, но и оценки по 6 различным аспектам внутренней среды организации. Как неоднократно подчеркивают авторы вопросника, такая усредненная оценка может являть собой внешне гармоничную картину, свидетельствующую о наличии в организации явных приоритетов ценностей одного из квадрантов или об отсутствии таковых. Рассмотрение же оценок по каждому из блоков вопросника в отдельности (т. е. частных профилей культуры организации) позволяет увидеть, за счет чего возникает эта внешняя гармония, и то, насколько согласованы культурные ориентации и предпочтения в разных областях жизни компании. Мы предположили, что анализ усредненных частных профилей по всем исследуемым компаниям также может оказаться более информативным с точки зрения анализа межкультурных различий. Нами был проведен такой анализ. Ниже приведены диаграммы, позволяющие сопоставить усредненные частные профили существующей культуры по выборке К. Камерона и Р. Куинна и наши данные (рис. 3–8). Их анализ (а также изучение частных профилей каждой из исследуемых компаний) позволяет сформулировать следующие предварительные выводы.

В исследуемых российских организациях при оценке культуры, существующей в данный момент, сотрудники чаще дают в среднем несколько более высокие (по сравнению с результатами К. Камерона и Р. Куинна) оценки рыночному и бюрократическому квадрантам в 1–3 блоках утверждений вопросника, т. е. в блоках «Характеристики организации», «Стиль лидерства, преобладающий в компании» и «Отношение к наемным работникам». При этом оценка по блокам 4–6, как правило, позволяет говорить об относительном преобладании в россий-

ских организациях клановых ценностей и адхократических устремлений (новаторство, стремление рисковать, желание совершенствоваться, помогающие отношения и т. п.).<sup>2</sup>

В связи с этим интересно мнение К. Камерона и Р. Куинна по данному вопросу. В частности, они отмечают, что ряд авторов «ставят знак равенства между „лидерством“ и культурами, которые ассоциируются с двумя верхними квадрантами («клан» и «адхократия». — А. Ч.), а понятие „менеджмент“ сделали тождественным культурам двух нижних квадрантов» [Камерон, Куинн, 2001, с. 119]. Полемизируя с этой точкой зрения, они пишут далее, что «для организационной эффективности необходимы и лидерство, и менеджмент» [Камерон, Куинн, 2001, с. 120].

С этих позиций можно отметить, что исследуемым нами российским компаниям оказалось свойственно довольно противоречивое отношение к «лидерским» и «менеджерским» аспектам своей деятельности, отличающее их от зарубежных компаний, изучавшихся К. Камероном и Р. Куинном. Управленческая жесткость контроля, ориентация на результаты, конкуренцию (квадранты «рынок» и «бюрократия») в среднем более проявлены в оценках различных аспектов внутренней среды (характеристики организации, ее наемные работники, лидеры). При этом такие послышки, как стремление обладать новейшей продукцией, приверженность новаторству, развитие человеческих ресурсов (квадранты «клан» и «адхократия») оказались более явными при оценке стратегических акцентов, критериев успеха, связующей сущности компании.

Эти результаты позволяют высказать предположение о наличии неких «двойных стандартов» существующей культуры российской компании — внутри обращены «менеджерское» честолюбие,

<sup>2</sup> Подробно о клановых и адхократических ценностях см.: [Камерон, Куинн, 2001, с. 105].

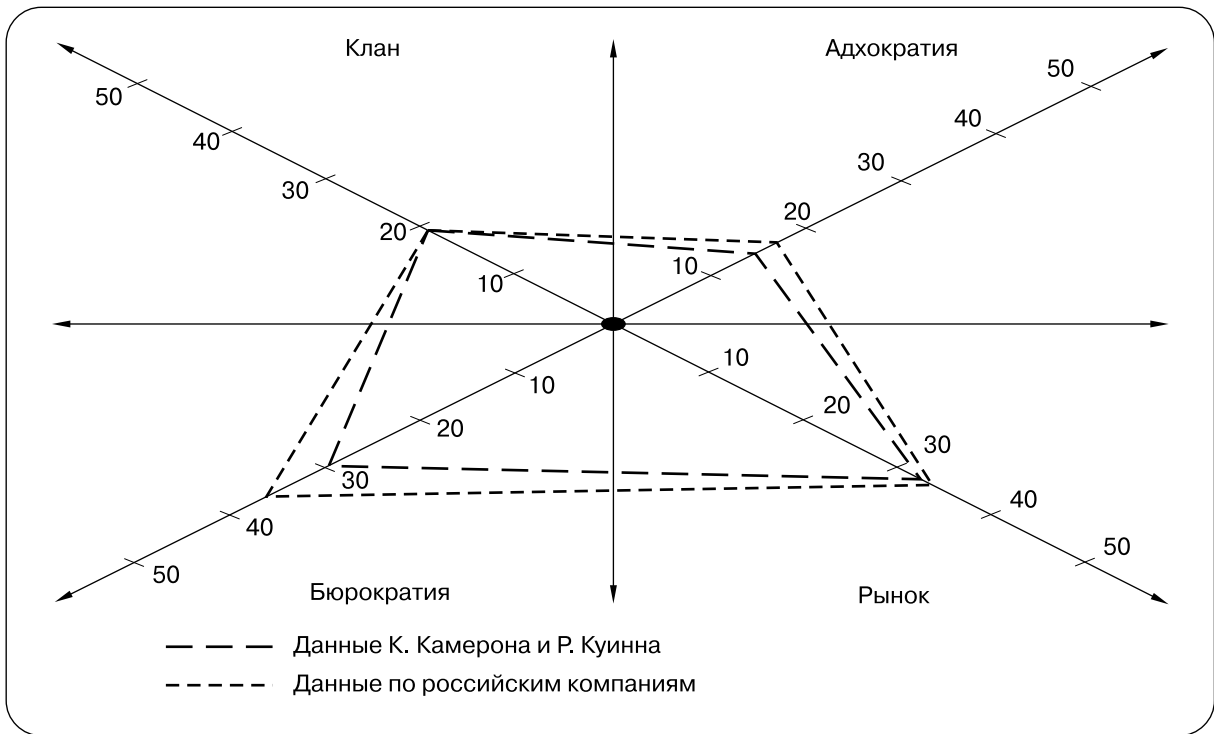


Рис. 3. Характеристики организации

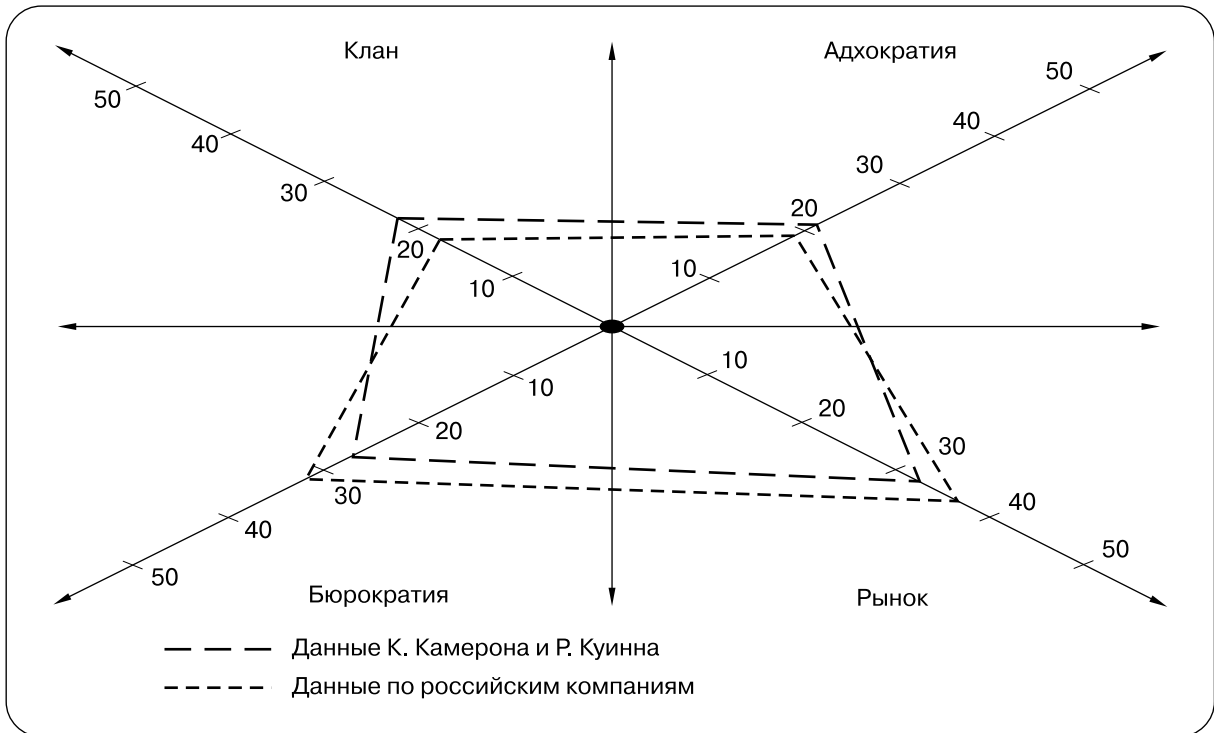


Рис. 4. Лидер организации

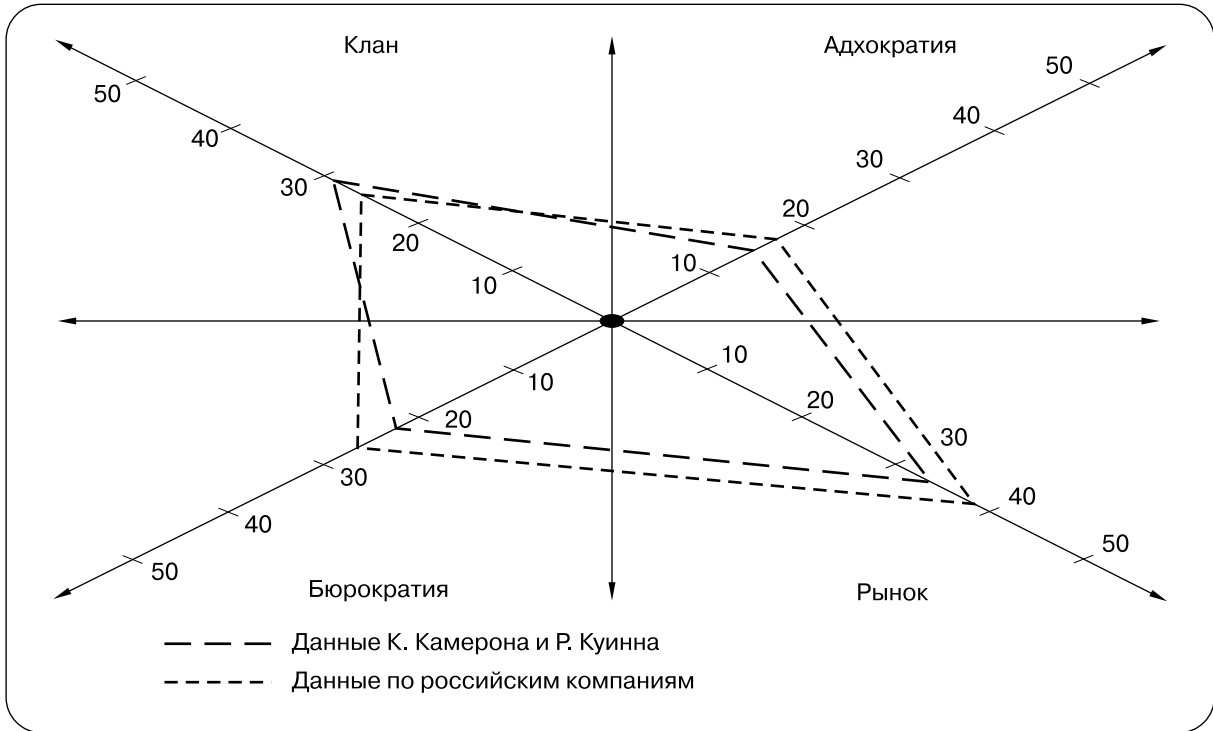


Рис. 5. Управление наемными работниками

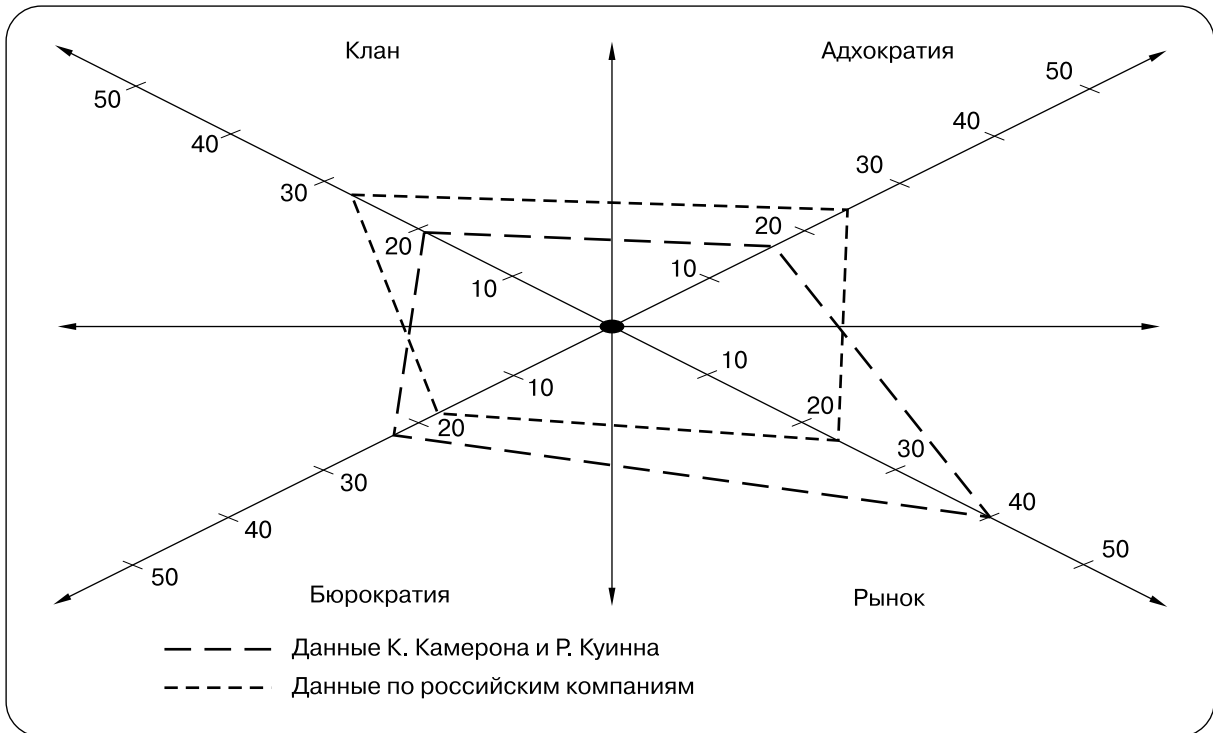


Рис. 6. Связующая сущность организации

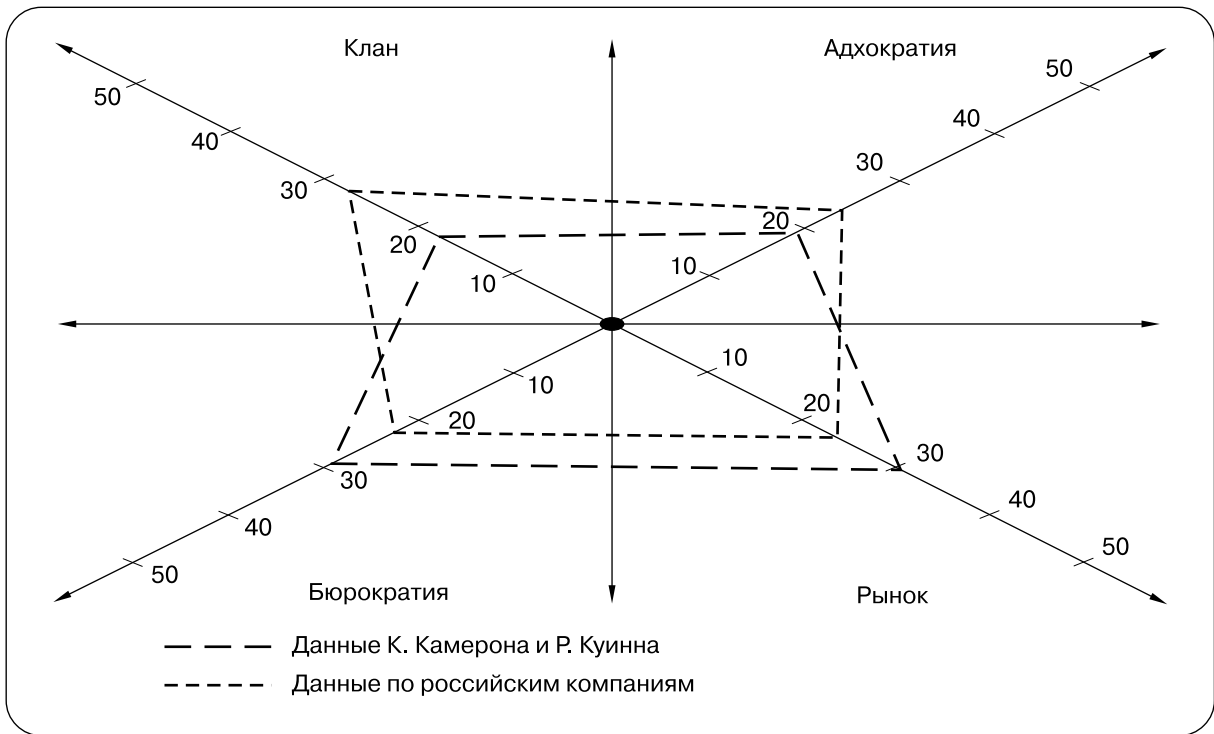


Рис. 7. Стратегический акцент

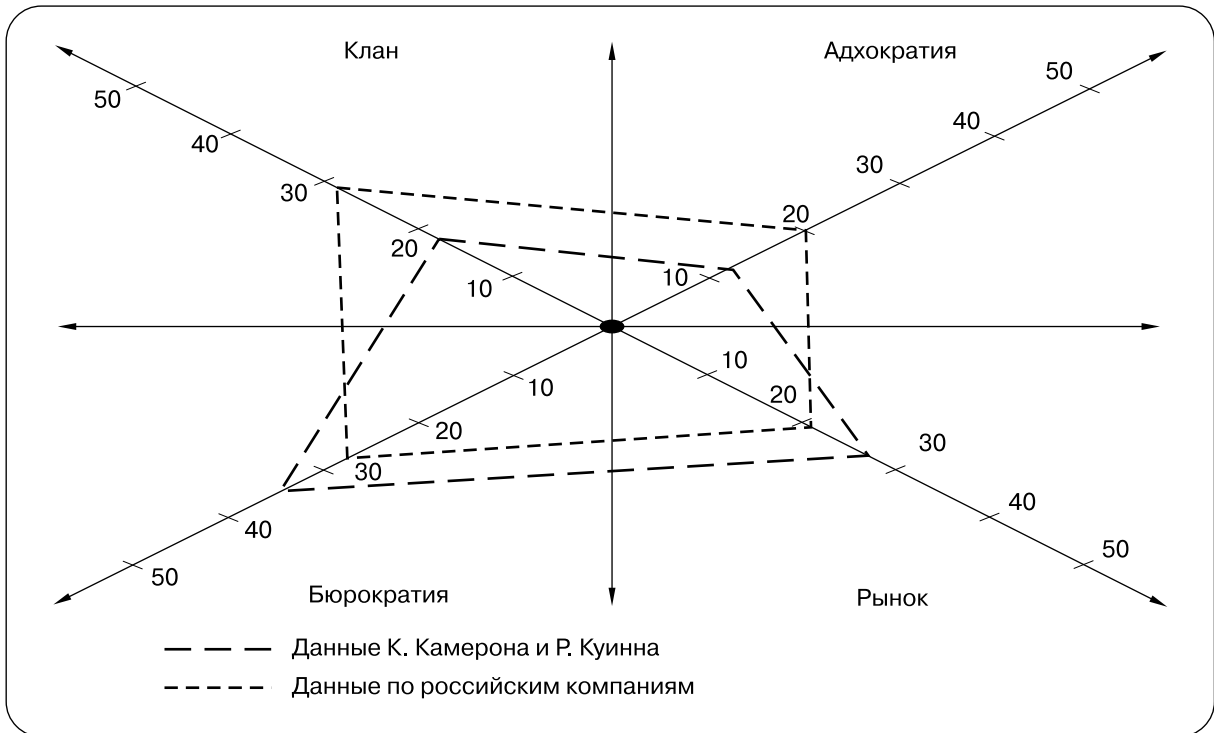


Рис. 8. Критерии успеха

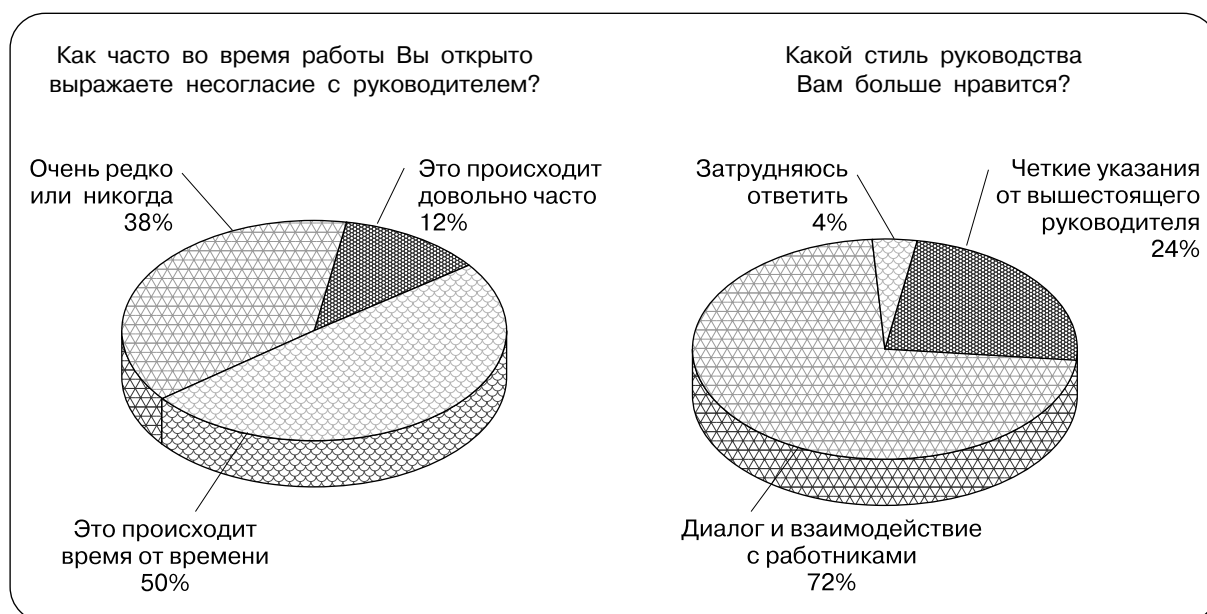


Рис. 9. Распределение ответов на вопросы методики Г. Хофштеде. Усредненные данные по трем подразделениям крупной производственной компании

стремление подчинять, формализовать, контролировать во имя достижения поставленных целей. В стратегических же ориентирах и понимании объединяющих принципов проявляются большая «лидерская» склонность идти на риск, стремление к командной работе, совершенствованию и участию сотрудников в принятии решений. Эта ситуация похожа на известную русскую поговорку: «Бей своих, чтоб чужие боялись». Вполне закономерно, видимо, что вслед за этим в оценках желательной культуры прослеживается зеркально противоположная картина. Здесь для внутренней среды предпочтительнее клановая культура — обучающая, развивающая профессионализм, стимулирующая к участию в принятии решений, доверительная в плане отношений лидеров компании к сотрудникам. В отношении же внешней среды (в смысле оценивания успехов компании и в ее стратегических ориентирах) — приоритетны позиции бескомпромиссного борца на жестком конкурентном рынке.

Учитывая субъект-субъектный характер управленческих отношений, следует обратить внимание на то, что подобная амбивалентность оценок сотрудниками существующей организационной культуры может равновероятно возникать и как следствие противоречивых установок руководителей, и как отражение диссонанса между реальным и декларируемым поведением самих руководимых. Возможно, именно таким образом в оценках культуры компании преломляется патернализм, который характерен, по данным многочисленных социологических исследований массового сознания, для российского общества. Для иллюстрации устойчивого характера такой двойственности приведем полученное на той же выборке распределение ответов на вопросы другой применявшейся нами методики, а именно анкеты, разработанной Г. Хофштеде (рис. 9). Это сопоставление, как нам кажется, позволяет особенно наглядно убедиться в своеобразии российской ситуации. При предпочтении демократического стиля руководства большинством

опрошенных (72%), свое несогласие с руководством «довольно часто» проявляют лишь 12% сотрудников, а 38% делают это очень редко или никогда.

Таким образом более дифференцированный анализ ответов на вопросник OSAI может проявить некоторые менее явные особенности культуры российских предприятий. К сожалению, в работе К. Камерона и Р. Куинна отсутствуют столь подробные сведения и анализ типичных распределений по отдельным утверждениям для обследованных ими зарубежных компаний. В то же время такой анализ, без сомнения, может явиться предметом будущих кросс-культурных исследований.

Очевидно, как отмечают сами авторы методики, противоречивость или согласованность индивидуальных и групповых оценок культуры по различным аспектам организационной жизни должна рассматриваться как основа для последующего диалога внутри компании. Вследствие опроса, а также последующих дискуссий и диалогов, по мнению К. Камерона и Р. Куинна, их участникам приходится осознавать полученные оценки и собственный выбор. Они начинают искать и приводить аргументы о стратегической целесообразности избранных ценностных ориентиров для согласования мнений и точек зрения, прежде всего в управленческой команде. Совместные обсуждения и определение приоритетов «конкурирующих ценностей», с точки зрения авторов, позволяют стимулировать или инициировать процессы организационного развития сверху вниз: от стратегической верхушки — к вспомогательным подразделениям.

Как свидетельствуют современные исследователи, именно согласованность ценностных ориентиров и принципов взаимодействия в фирме на высших иерархических уровнях позволяет управленцам делать эффективные шаги в сфере усиления или изменения существующей организационной культуры в зависимости

от стратегических целей. Разумеется, на следующих этапах этой работы для менеджеров оказываются полезными результаты аналогичных опросов сотрудников, поскольку это, в качестве обратной связи, помогает корректировать планируемые шаги и этапы преобразований с учетом ценностных ориентаций сотрудников всей компании в целом и ее конкретных подразделений — в частности.

Здесь следует охарактеризовать проблемы, возникающие у респондентов при заполнении вопросника. Отличие методики OSAI от других, использованных нами, кроется, с нашей точки зрения, как минимум, в трех существенных нюансах. Первый касается своеобразия предлагаемой формы ответов. Респондентов просят в каждом из шести блоков суждений распределить вес в 100 баллов между четырьмя не альтернативными (не взаимоисключающими) утверждениями, соответствующими различным типам культуры. Второй нюанс заключается в том, что опрашиваемым предлагается взглянуть на собственную компанию как на целое и как бы со стороны. Иными словами, внимание сотрудников оказывается направленным на суждения, относящиеся не к собственному трудовому поведению, не к поведению ближайших коллег или своего подразделения, а ко всей организации, в которой они работают. Третий нюанс кроется в необходимости оценивать и актуальную ситуацию в фирме, и видение ее желаемого будущего.

Для многих участников нашего исследования необычность этих посылок явилась серьезной проблемой, а некоторое замешательство встречалось едва ли не в каждом случае. Важно отметить, что мы ни разу не столкнулись с принципиальным отказом от участия в этой части опроса. Все анкеты в итоге оказывались заполненными, а процент испорченных ответных листов, непригодных для дальнейшей обработки, не превышал средней нормы по другим методикам. И все же

следует обратить внимание на то, что описываемое своеобразие ОСАИ, по сравнению с другими вопросниками, как правило, вызывает у российских респондентов некоторое смятение. При этом, как мы заметили, для лиц, не имеющих высшего образования, особенно в регионах, наибольшую трудность представляет распределение 100 баллов между суждениями, не противоречащими друг другу и использующими экономические термины. Респонденты этой категории чаще других стремились поровну распределить оценки между всеми суждениями.

Для людей старше 50 лет основная сложность чаще, чем для других категорий, состоит в необходимости представлять будущее компании, причем эта проблема для них часто оказывалась тем сложнее, чем дольше они работали на предприятии. Самым же удивительным, на наш взгляд, явилось то, что для многих руководителей (не только линейных, но и топ-менеджеров) было достаточно сложно представить компанию как некое целое, имеющее общие интегральные характеристики. При «планировании» же будущего, как это ни странно, даже в этой категории участников звучали мнения типа: «Какая разница, что хочу я, все равно будет так, как есть». Требовали уточнения некоторые формулировки вопросов, среди которых наиболее часто уточнялся смысл понятия «мониторинг» в контексте обучения сотрудников (суждение 1, блок 2 «Стиль лидерства» вопроса ОСАИ).

В то же время отметим, что при знакомстве с результатами диагностики по методике К. Камерона и Р. Куинна все руководители уверенно узнавали своеобразие «лица» своей компании в начертании и интерпретации усредненного профиля. Свидетельством того, что методика успешно «работает» в российских условиях, может служить и высокая степень совпадения конфигураций полученных нами результирующих частных и усредненных профилей с данными авторов во-

просника. Таким образом, видимо, можно сделать вывод о пригодности методики ОСАИ для анализа отечественных компаний. Все же, как нам представляется, вопросник не должен использоваться в дистантных опросах (рассылках, выдачах и т. п.). При его применении важно привлекать опытных интервьюеров, способных осуществлять дополнительный инструктаж и корректно отвечать на вопросы, возникающие у респондентов.

Ответы на вопросы об особенностях различных категорий сотрудников российских компаний и об отличии видения существующей и желаемой организационной культуры у их топ-менеджеров, линейных руководителей и рядовых сотрудников отчасти обусловлены логикой приведенных выше рассуждений. Они предполагали сравнительный анализ данных по различным иерархическим горизонтам одной компании (топ-менеджмент, линейный менеджмент, рядовые сотрудники). На этом этапе нами рассматривались в первую очередь те компании, где были опрошены разные категории сотрудников (табл. 1, компании 1, 3, 5, 8), а также анализировались общие результаты выборки топ-менеджеров (общее количество опрошенных — 30 человек, 7 управленческих команд).

Как уже отмечалось, вопрос о различиях во взглядах сотрудников разных иерархических горизонтов на культуру собственной компании исследован недостаточно. Напомним, что данное исследование и в этом аспекте следует считать пилотажным. Для проверки возникающих на его основе гипотез необходимо провести более узкосфокусированное по целям и задачам исследование.

Уже приводившийся тезис К. Камерона и Р. Куинна о том, что «высшие менеджеры стремятся обладать повышенными клановыми оценками», в нашем исследовании подтвердился лишь в одной компании (табл. 1, компания 1). При этом в ней и общий усредненный профиль оценки существующей культуры сотрудниками

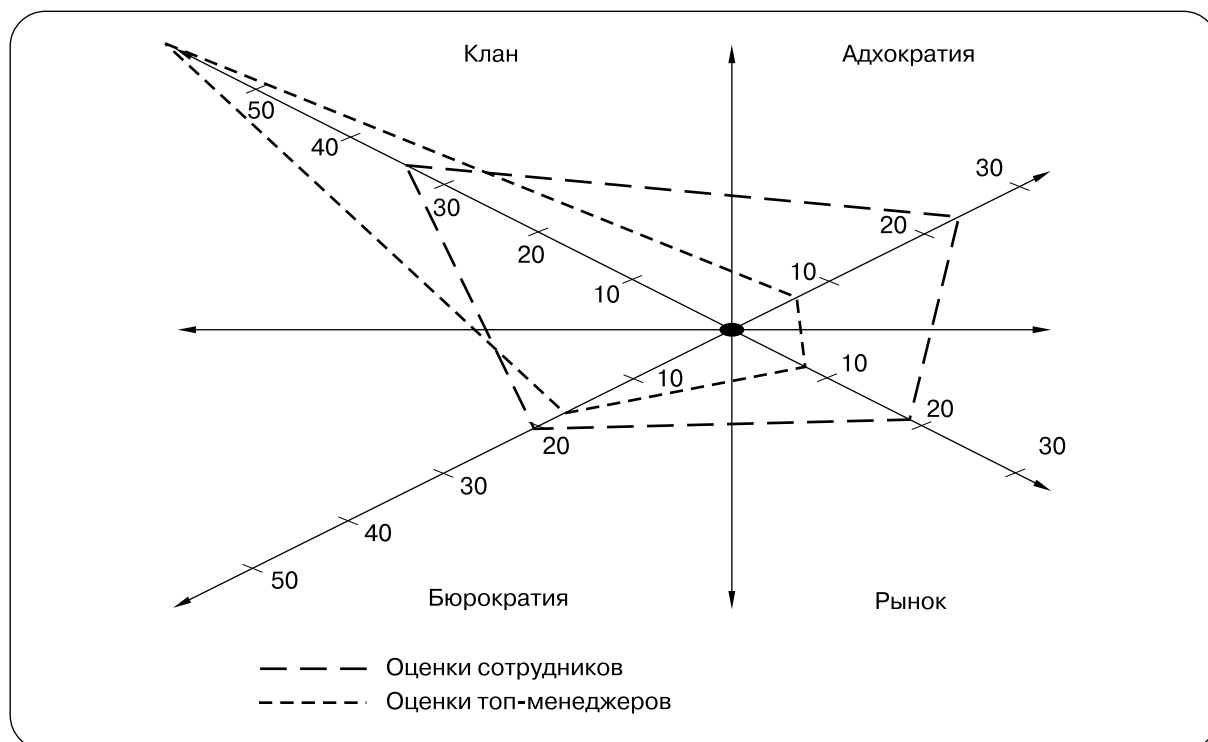


Рис. 10. Профили оценок существующей организационной культуры сотрудниками разных иерархических уровней компании 1

также свидетельствовал о преобладании кланового квадранта (рис. 10).

Клановый квадрант в этой компании явно преобладал и в усредненных оценках желательной культуры. При этом любопытны особенности социально-демографического состава данной фирмы. Более 80% сотрудников компании — мужчины, средний возраст топ-менеджеров (39 лет) выше среднего возраста сотрудников (23 года), а управленческая команда (6 человек) отличается высокой сплоченностью и дружеской атмосферой. Именно в этой команде наблюдалась также очень высокая степень согласованности индивидуальных оценок топ-менеджеров.

В других компаниях такой закономерности выявлено не было. Напротив, большинство высших менеджеров выказали явную ориентацию на ценности других квадрантов — адхократии, рынка или иерархии — в оценках существующей

культуры и, в особенности, культуры, предпочитаемой в будущем. При этом проявились следующие отличительные черты категории топ-менеджмента. В большинстве случаев, рассматривая индивидуальные профили руководителей, мы наблюдали: а) более «сигарообразные» профили, чем у сотрудников, свидетельствующие о склонности давать радикальные оценки как для существующей, так и для желательной культуры и б) выраженную рассогласованность оценок внутри каждой из управленческих команд.

Мы назвали подобные вытянутые профили «акцентуированными» и обратили внимание на то, что среди линейных менеджеров и тем более рядовых сотрудников такие оценки как для существующей культуры, так и для культуры будущего встречаются значительно реже. Таким образом, усредненные профили этих категорий также выглядят скорее



нейтральными, «нормированными», сбалансированными. Иллюстрацией отмеченной закономерности может служить рис. 10, четко выявляющий типичное по форме соотношение профилей культуры во мнениях управленцев и персонала.

К сожалению, у нас нет возможности сравнить эти данные с теми, которые получены на других национальных выборках. Но встречающиеся более чем в половине рассматриваемых нами случаев и порой просто полярно акцентированные профили генерального директора и его заместителей наталкивают на вопрос о том, не является ли это типичным для управленцев высшего уровня вообще и российских в частности. Другая особенность полученных результатов заключается в том, что для ряда руководителей — участников нашего исследования — такие противоречия, наглядно проявленные в рисунках профилей, оказались удивительным открытием. Возможно, мы действительно можем говорить о национальных особенностях российских менеджеров, нередко считающих согласованность ценностных ориентаций в управленческой команде чем-то само собой разумеющимся.

Выше отмечалось, что заполнение анкеты вызывало у многих руководителей характерные затруднения, а далее, в тех случаях, когда мы обсуждали полученные результаты с «топ-респондентами», они неоднократно удивлялись тому, насколько различались их индивидуальные оценки и оценки коллег, особенно заметные в профилях желательной культуры. При этом в ряде изученных нами случаев, когда оценки управленцев в одной команде расходились почти диаметрально, ими самими хорошо осознавалась существующая — скрытая или явная — межличностная напряженность. Ее причины, как правило, руководители были склонны объяснять в основном внешними факторами — возрастными и гендерными различиями, неравноценным опытом, различным стажем работы в компании и т. п., но

никак не непроясненными принципами взаимодействия. При наличии в нашей выборке топ-менеджеров множества повторов этой ситуации возникает мысль о ее типичности. Возможно, в качестве национальной черты российских управленцев здесь наблюдается явная, хотя, возможно, и неосознанная попытка ухода от «идеологических споров», т. е. от глубокого анализа происходящего, и замена их «простым» и более поверхностным описанием ситуации. Несколько забегая вперед, заметим, что кристаллизация проблемы, происходящая в результате знакомства менеджеров с результатами опроса, в большинстве компаний была воспринята как стимул к совместному анализу и обсуждению обнаруженных с помощью диагностики противоречий.

Таким образом, первой особенностью топ-менеджеров явилась склонность к радикальным оценкам. Второй — частая и довольно высокая степень рассогласованности индивидуальных оценок существующей, и в еще большей степени, желательной культуры фирмы в рамках одной управленческой команды. Третья особенность состояла в слабой степени понимания ими роли такой рассогласованности, как глубинного источника напряжения в межличностных отношениях. Естественно, мы предположили, что данная противоречивость устремлений управленческой команды не могла не отразиться на предпочтениях сотрудников следующих иерархических горизонтов.

Однако, как мы отметили выше, категория линейных менеджеров может быть описана как группа, дающая «нормированные» — более умеренные и сбалансированные распределенные оценки как внутри каждого из рассматриваемых блоков, так и в усредненном групповом профиле при выборе предпочтительного квадранта. Видимо, за счет такой умеренности групповые оценки этой категории являются и более согласованными внутренне. Для иллюстрации этого утверждения приведем результаты расчета средних квадратичных

Таблица 2  
Средние квадратичные отклонения в группах топ-менеджмента и линейных менеджеров

Категория Квадрант	Топ-менеджмент	Линейный менеджмент
Клановый	9,4	7,1
Адхократический	8,2	8,1
Рыночный	6,4	5,3
Бюрократический	9,2	6,0

отклонений по категориям «топ-менеджмент» и «линейный менеджмент» (табл. 2).

Выявление причин данной умеренности, с нашей точки зрения, требует дальнейших исследований с использованием не только количественных, но и качественных методов организационной социологии, таких как фокус-группы или глубинные интервью. В качестве гипотез такого исследования можно было бы рассматривать предположение о том, что линейные менеджеры склонны менее открыто высказывать свои предпочтения, или о том, что у данной категории в меньшей степени сформирована способность (или возможность) видеть компанию как единое целое. Также подобное поведение линейных менеджеров может объясняться дефицитом у них информации о стратегических приоритетах компании, что, без сомнения, препятствует формированию личной позиции о существующих в ней или желательных для нее ценностных ориентирах.

При этом важно также, что при параллельном анализе профилей высших руководителей и линейных менеджеров в рамках одной компании, в группах линейных менеджеров были выявлены яркие сторонники тех топ-менеджеров, культурные профили которых расходились по квадрантам наиболее сильно. Как правило, такими приверженцами выступали линейные руководители, находящиеся в непосредственном подчинении у руководителя, чей культурный

профиль в большей степени был похож на их профили.

Здесь вновь довольно сложно судить о том, насколько представленная картина типична именно для российских компаний, однако, возможно, как раз это явление послужило основой для мнения К. Фейя о том, что для российской национальной культуры в большей степени, чем для других стран, характерно формирование субкультур в рамках одной организации. Если это так, то мнение того же автора о том, что сотрудники разных уровней иерархии одинаково оценивают культуру компании, оказывается слабо применимым к компаниям России. Скорее можно говорить о сходстве оценок сотрудников, расположенных не в разных горизонтальных уровнях, а в различных вертикально-интегрированных когортах. Далее, не вдаваясь в подробный анализ, отметим, что для категории рядовых сотрудников характерны усредненные профили, еще менее акцентированные, чем профили линейных руководителей. Таким образом, метафорически и несколько утрируя, российскую компанию в очередной раз можно представить как известное существо из русских сказок с множеством голов и неповоротливым, массивным телом. Причем к мнению каждой из голов, смотрящих в разные стороны и предпочитающих не слушать друг друга, «прислушивается» своя группа мышц шеи и, видимо, далее — дискретно-внутренних органов и конечностей. Как утверждают сказки, такое существо очень живуче, но не способно стабильно побеждать серьезных противников.

Для ответа на вопрос о различиях культурных профилей высоко- и менее эффективных подразделений в составе одной организации приведем результаты сравнительного анализа данных опроса в разных подразделениях одной компании. Из 8 опрошенных подразделений крупной торговой компании нами были выбраны по два — с наилучшими и самыми низкими экономическими показателями по ито-

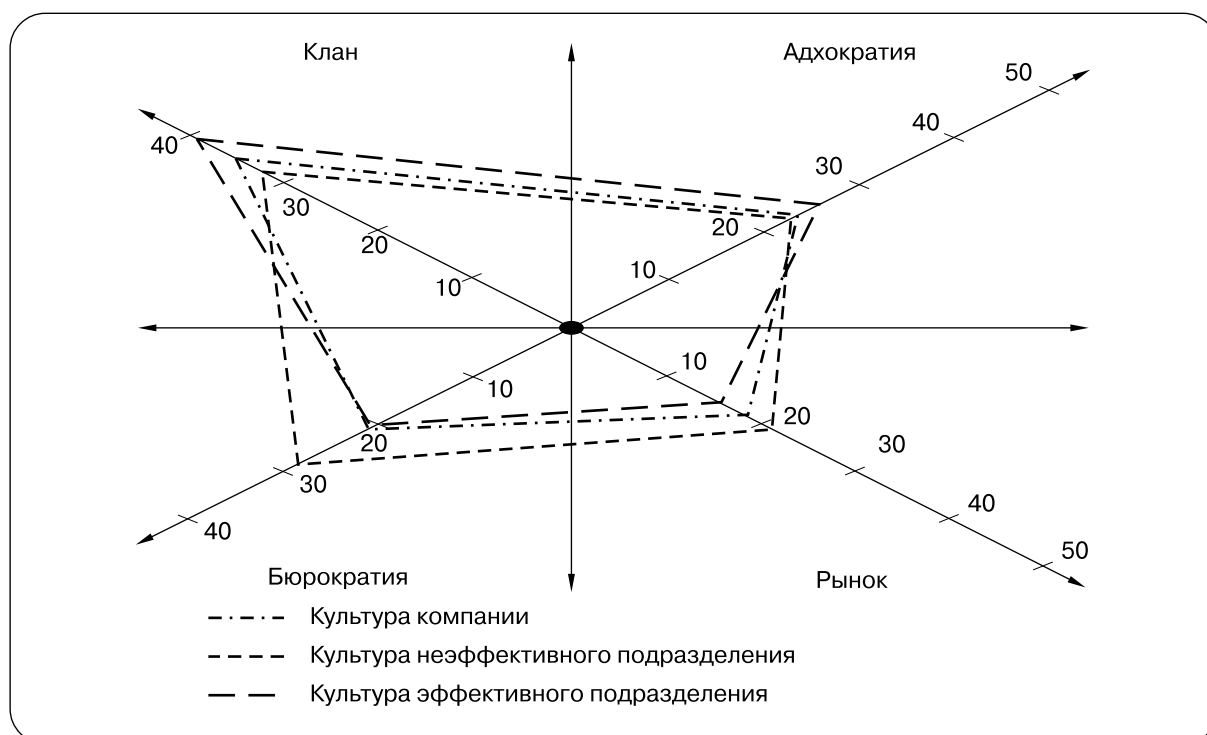


Рис. 11. Субкультуры наиболее и наименее эффективных подразделений крупной торговой компании в сравнении с ее усредненным профилем

гам календарного года. Профили исследуемых подразделений сопоставлялись друг с другом и с усредненным профилем среднеуспешных подразделений. На рис. 11 представлены результаты сопоставления.

Наблюдаемые различия не были столь явны, чтобы на их основе можно было серьезно рассуждать о взаимосвязи культуры и эффективности, тем более что, несмотря на практически полную идентичность обследуемых подразделений по социально-демографическим характеристикам и условиям деятельности, нельзя абсолютно исключить влияние иных скрытых факторов. И все же мы начали рассматривать не только результаты стандартной обработки, предлагаемой К. Камероном и Р. Куинном, но и ряды средних квадратичных отклонений по каждому из квадрантов (табл. 3).

Нетрудно определить, что и в эффективных, и в неэффективных подразделе-

ниях показатели разброса данных довольно близки. Более внимательный взгляд, однако, обнаруживает некоторую закономерность. В низкоэффективных подразделениях прослеживаются регулярные скачкообразные колебания уровня дисперсий по квадрантам. В высокоэффективных — уровень дисперсии почти неизменно однороден. Таким образом, можно, наверное, говорить об очередном подтверждении тезиса о том, что менее эффективным оказывается не тот трудовой коллектив, в котором вообще отсутствует ценностная общность, а скорее тот, где относительное единодушие в одних аспектах контрастирует с большей, если не абсолютной неопределенностью по другим. Эта неравномерность, видимо, и приводит к низкой эффективности деятельности.

Возможно, такой достаточно тривиальный вывод вызовет у читателя больший интерес при последующем анализе ситуации на уровне микросоциума. Так, при

Таблица 3

Дисперсии (средние квадратичные отклонения) по различным квадрантам профиля существующей организационной культуры в высоко- и низкоэффективных подразделениях торговой компании 1

Подразделение \ Квадрант	Низко-эффективное – 1 (35 человек)	Низко-эффективное – 2 (27 человек)	Высоко-эффективное – 1 (42 человек)	Высоко-эффективное – 2 (27 человек)
Клановый	8,91	8,88	7,13	7,05
Адхократический	4,67	6,22	6,63	7,45
Рыночный	5,3	8,78	6,09	7,39
Бюрократический	9,53	5,92	5,88	7,59

изучении отдельных анкет в эффективных и неэффективных подразделениях в последних было обнаружено сравнительно большее количество акцентированных профилей. Поскольку здесь опросы проводились нами во время корпоративных тренингов, мы, как правило, имели возможность идентификации этих анкет с конкретными участниками, благодаря чему была выявлена ситуация, удивительно созвучная той, что описывалась нами в случае с топ-менеджерами.

Дело в том, что в процессе тренингов были проведены также и социометрические замеры, фиксирующие неформальную структуру обучаемых групп, в частности наличие и состав неформальных микрогрупп.<sup>3</sup> Соответствующая «социометрически выверенная» группировка индивидуальных профилей выявила наличие субкультурных образований, несколько более «нормированных», но крайне похожих на облик противоречивой управленческой команды. Ниже мы приводим графическую иллюстрацию, позволяющую наглядно представить этот феномен (рис. 12).

Таким образом, речь вновь идет о ценностной согласованности, но не в содержательном плане (какие принципы являются ключевыми), а в структурном аспекте (все ли элементы и компоненты структуры готовы следовать этим принципам). Здесь можно вернуться к нашей

метафоре о многоголовом существе из русских сказок. В ее рамках более живучим (эффективным) оказывается дракон, тело которого равномерно «переваривает» все происходящее с ним. Все части его большого организма достаточно спокойно выполняют некую «усредненную» команду, игнорируя споры противоречивых голов. Более слабым (неэффективным) оказывается тот, который рьяно пытается прислушаться к каждой из команд, в результате чего действия становятся хаотичными. Рваный ритм внутренней жизни оказывается более существенной причиной низкой успешности действий, чем равномерное, пусть и лишенное энтузиазма, восприятие происходящего. Возможно, что сверхнормативная изменчивость среды и переизбыток факторов и событий, стимулирующих изменения культуры российских предприятий, и приводят к такой своеобразной и «взболтанной» в культурном отношении ситуации в отечественных компаниях. В то же время судить о том, насколько описываемая картина типична именно для России, не представляется возможным как в силу недостаточных пока объемов соответствующих российских выборов, так и из-за отсутствия аналогичных результатов (или сведений о них), полученных на других национальных выборах.

С целью ответа на вопрос об изменениях профилей исследуемых подразделений компании при замерах до и после корпо-

<sup>3</sup> Более подробно см.: [Чанько, 2004].

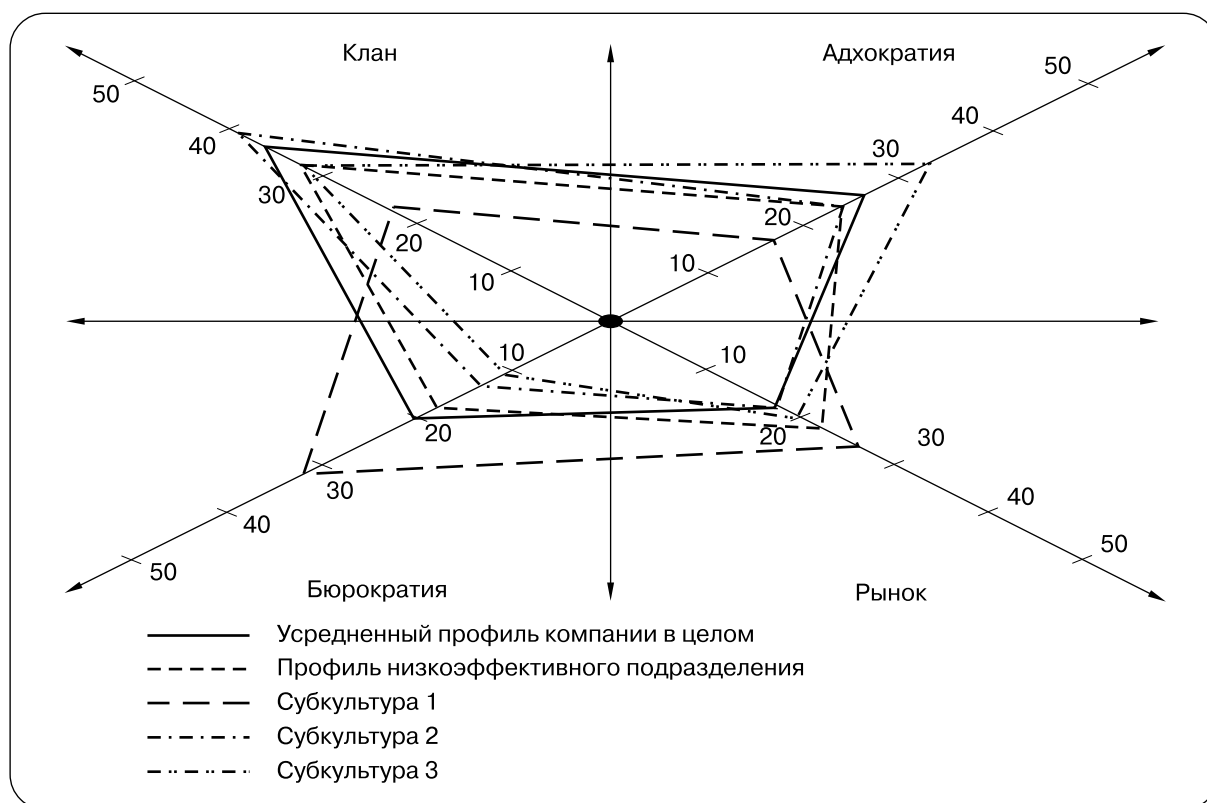


Рис. 12. Субкультуры наименее эффективного подразделения компании 1

ративного тренинга нами изучались результаты опросов, проведенных в учебных группах в первый день тренинга и спустя месяц-полтора после его завершения. Приведем один из типичных вариантов, демонстрирующих характер выявленной динамики изменений усредненных профилей тренинговой группы и профилей субкультур неформальных микрогрупп в ее составе (рис. 13, 14).

Как следует из рисунков, усредненный профиль группы изменился очень незначительно, что косвенно свидетельствует также и о надежности инструмента измерений. В то же время достаточно хорошо заметно, что субкультуры микрогрупп проявляют тенденцию к сближению, формированию более согласованного восприятия внутренней среды компании.

Подобные тенденции оказались устойчиво повторяющимися от группы к группе (опрошено 8 групп, 104 респондента),

но степень их выраженности несколько различалась. Здесь мы приводим иллюстрацию средневыраженных изменений. Более яркими они были в тех подразделениях, где тренинг получил наиболее высокие оценки со стороны участников по критериям полезности, интересности и личной включенности. Таким образом, нашло свое отражение довольно распространенное среди руководителей мнение о том, что тренинг способен изменить настрой сотрудников. В то же время важно понимать, что, к сожалению, далеко не всегда возникающие изменения, если их не прогнозировать и не учитывать, будут полезны компании в том смысле, что итоговое «смещение» не обязательно происходит в пользу предпочтений, совпадающих со стратегическими предпочтениями менеджеров.

Таким образом, известное, но пока не часто выполняемое в России методическое

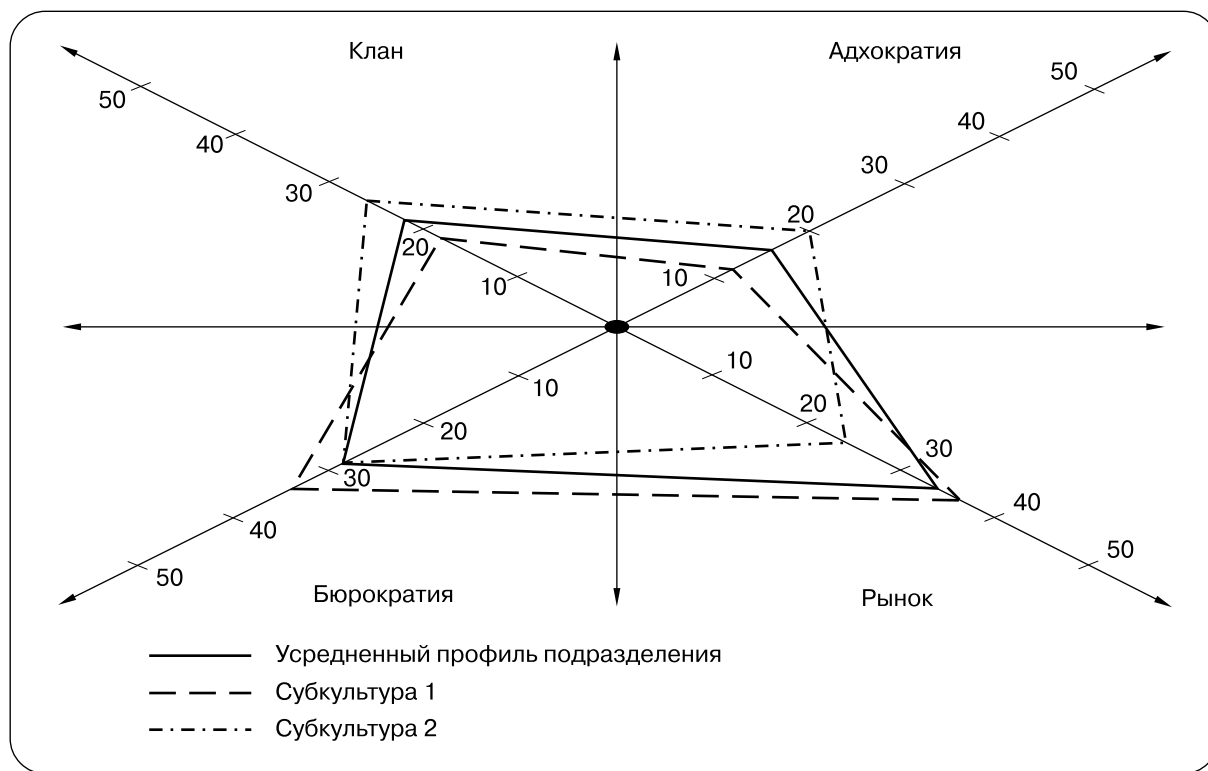


Рис. 13. Субкультуры неформальных групп подразделения до тренинга

требование, относящееся как к подготовке корпоративных тренингов в отдельности, так и системы корпоративного обучения в целом, оказалось довольно четко проиллюстрированным. Речь здесь идет о необходимости учета целей и ценностей, декларируемых и осознаваемых топ-менеджментом фирмы, с целями и принципами тренинга. Как отмечают современные исследователи сферы тренинга, необходимо «построение трехсторонних альянсов» между руководителями фирмы, тренерами (тренинговыми компаниями) и самими обучаемыми. Очевидно, что в отсутствие диагностики организационных потребностей как в инструментальном, так и в терминальном аспектах, тренинг может оказаться не только малоэффективным, но даже вредным для фирмы.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Подробнее эти проблемы рассматривались нами в [Чанько, 2001].

Здесь мы можем отметить, что методика OSAI в данном случае оказывается достаточно удачным инструментом прикладного анализа, поскольку имеет ряд выраженных преимуществ по сравнению с другими вопросниками и тестами, используемыми для оценки эффективности корпоративных тренингов.

Затрудненность измерения эффектов тренинга и бездоказательность его пользы для компании служат одним из оснований серьезной критики и пристального внимания к методу со стороны не только пользователей (организаций), но и разработчиков метода (тренеров). Многие исследователи при этом отмечают узость выбора диагностических методик для измерения эффектов тренинга. При решении подбора диагностических процедур для оценки эффективности тренинга исследователи сталкиваются, например, с тем, что процедура двойной регистрации (тестирование до и после

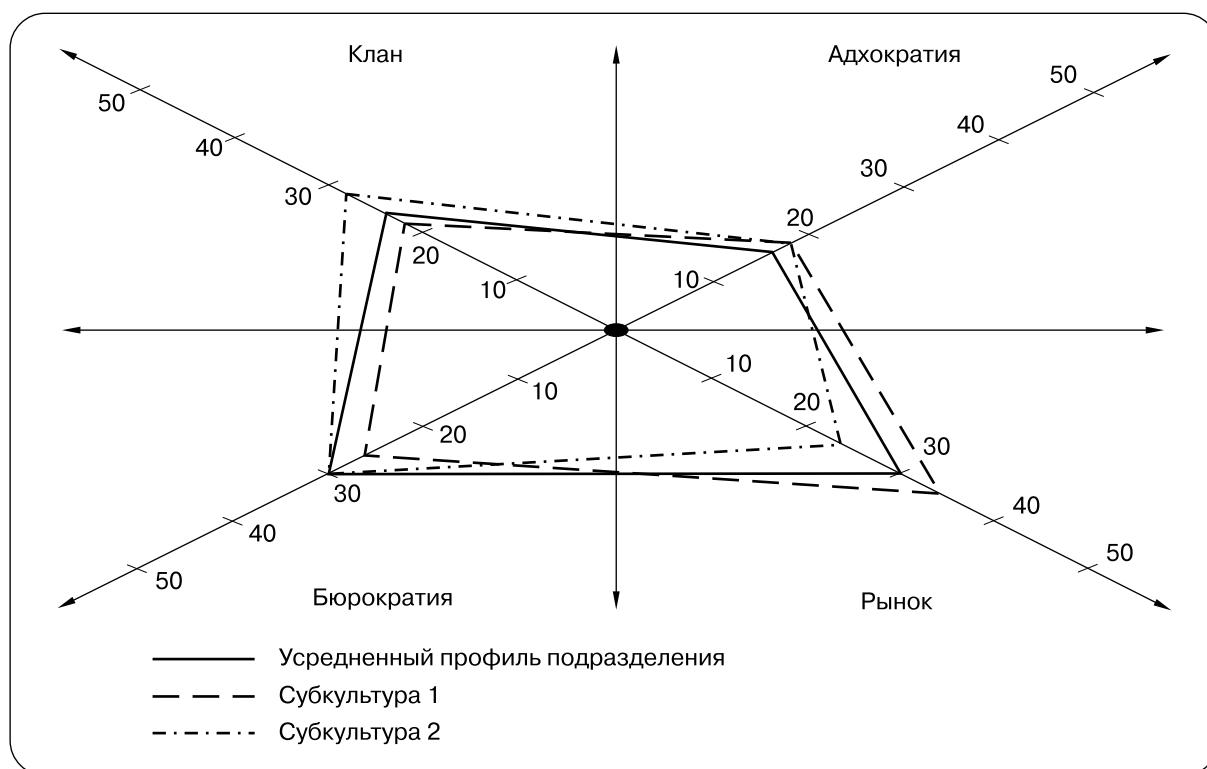


Рис. 14. Субкультуры неформальных групп подразделения после тренинга

тренинга), необходимая для установления полученных в ходе тренинга изменений, может не столько фиксировать динамику изменений, сколько сама по себе служить своеобразным «тренажером», стимулирующим «рефлексивный» потенциал обучаемых. Авторы, уделяющие особое внимание разработке критериев эффективности корпоративного обучения, обычно подчеркивают, что эти критерии должны эмпирически проверять как валидность общей концептуальной схемы, так и успешность практической реализации программы. Иными словами, методики оценки обучающих организационных программ призваны фиксировать некие параметры, свидетельствующие о пользе обучения для компании и позволяющие сравнивать этот вид воздействия с другими, возможно, менее затратными для нее.

В этом случае шкалы субъективных оценок обучения его участниками позво-

ляют судить лишь о том, насколько «эффективным» было обучение, т. е. оказываются недостаточно информативными для компании. Такой вариант, как тесты по результатам усвоения теоретических аспектов программы (контроль остаточных знаний), не позволяет фиксировать факт использования полученных знаний в профессиональной деятельности и то, приводят ли новые знания к повышению ее успешности. Другие варианты оценки — психологические тесты и экспертные наблюдения за изменениями в поведении обучаемых со стороны их коллег и руководителей — не дают возможности уверенно судить о том, являются ли возникшие изменения последствиями именно обучения, а не повышенного внимания экспертов к тем, чье поведение они оценивают. Анализ тех или иных экономических показателей подразделений, сотрудники которых прошли обучение, также затруднен в силу сложности учета

влияния внешних факторов (сезонные колебания спроса, активность конкурентов и др.).

Таким образом, не являясь панацеей, методика OSAI, с одной стороны, может быть охарактеризована как диагностический инструмент, с помощью которого фиксируется изменение важного фактора внутренней организационной среды, а не пристрастие участников учебной программы к той или иной теме обучения или ее конкретным исполнителям. С другой стороны, ее можно рассматривать как абсолютно соответствующую целям таких корпоративных программ, которые направлены на развитие коммуникативных навыков сотрудников, поскольку качество внутренних коммуникаций, без сомнения, теснейшим образом связано с такими характеристиками организационной культуры, как ее сила и согласованность.

К числу конкретных достоинств вопросника К. Камерона и Р. Куинна в этом контексте, с нашей точки зрения, также могут быть отнесены:

- относительно слабое «привыкание» к методике при повторных замерах (так как респондентам трудно воспроизводить однажды уже определенное соотношение «весов» различных формулировок по статьям вопросника);
- возможность достаточно широкого толкования формулировок вариантов ответов, что стимулирует их последующее обсуждение;
- небольшое время на заполнение анкеты;
- высокая скорость и простота обработки результатов;
- наглядность представления результатов;
- возможность проведения опроса в контексте тренинговых занятий;
- возможность использования результатов опроса как основы для последующей групповой работы в рамках корпоративных тренингов.

Таким образом, методика вполне адекватна и, как показывают наши замеры, релевантна целям прикладного анализа эффективности корпоративного тренинга,

который является одним из важных инструментов управления человеческими ресурсами.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представим выводы, следуя логике вопросов, положенных в основу исследования.

1. Нами были получены данные, свидетельствующие о том, что усредненные профили культуры российских компаний не имеют принципиальных отличий по общему абрису от зарубежных фирм, обследованных авторами методики, и сами по себе не свидетельствуют о характерной для России силе или слабости культур исследуемых предприятий. Для того чтобы говорить о какой-либо национальной специфике профилей, требуется, во-первых, точно знать национальный состав выборки К. Камерона и Р. Куинна. Во-вторых, важно иметь сопоставимую с ними по объему и другим характеристикам выборку (и те и другие данные в книге отсутствуют). Некоторые выявленные «отклонения» профилей российских компаний, возможно, характеризуют особенности внутренней организационной среды, но говорить о профиле «типичного российского» или «типичного зарубежного» предприятия на основе диагностики по суммарному профилю методики OSAI, с нашей точки зрения, некорректно. Эти выводы кажутся нам тем более справедливыми, что и сами авторы вопросника отмечают, что создавали его в первую очередь в целях организационного консультирования, а не кросс-культурных исследований.

2. В то же время при более подробном анализе частных вопросов и усредненных профилей различных иерархических «горизонтов» каждой из исследуемых компаний выявлена специфика, которая может свидетельствовать о национальных особенностях российского менеджмента. Эти особенности, на наш взгляд, состоят в слабой осознанности российскими руководителями как собственных ценностей,



так и необходимости и возможности их согласования с другими участниками управленческой команды, а далее — их внятной артикуляции и трансляции на следующие уровни иерархии.

Особенностью топ-менеджеров является склонность к более резким акцентуированным оценкам как существующей, так и желательной культуры собственных компаний. Для сотрудников следующих уровней иерархии характерны более умеренные оценки, что в сочетании с противоречивыми профилями участников управленческих команд действительно может свидетельствовать о слабости организационной культуры обследуемых предприятий.

Кроме того, выявлена некая амбивалентность — двойственность ценностных предпочтений сотрудников исследуемых отечественных компаний в различных аспектах оценки организационной культуры, что также может служить предметом дальнейших исследований и выяснения того, не выступает ли это национальной особенностью. Двойственность, в частности, выражается в противоречивом сочетании доминирования ценностей рынка и бюрократии в оценках факторов внутренней среды, с одной стороны, и преобладании ценностей адхократии и клана в аспектах, описывающих внешние проявления организационной жизни и т. п., — с другой.

3. Анализ субкультурных профилей эффективных и неэффективных подразделений в составе одной из изучаемых компаний позволил выявить различия

между ними. Для низкоэффективных подразделений в большей степени характерно присутствие конфронтирующих субкультур. Их наличие трудно выявить путем анализа усредненных профилей эффективного или неэффективного подразделений, внешне слабо различающихся между собой. Однако оно заметно при группировке индивидуальных профилей сотрудников в соответствии с составом микрогрупп неформальной структуры подразделения.

4. Микроанализ диагностических возможностей вопросника ОСАИ позволяет говорить о возможности его применения для оценки организационной эффективности корпоративных тренингов. Как показало наше исследование, тренинг приводит к появлению большей согласованности культурных профилей неформальных микрогрупп, а применяемая методика в данном случае оказывается удачным и адекватным инструментом прикладного анализа.

В целом методика ОСАИ может рассматриваться как надежный инструмент диагностики организационной культуры российских компаний в той же степени, что и зарубежных. Она обеспечивает возможность идентификации компании как в части выявления доминирующих ценностных ориентиров сотрудников, так и в отношении определения силы и согласованности культурных ориентаций. В то же время ее применение в отечественных компаниях в настоящий момент требует высокой квалификации исследователей, поскольку респонденты нуждаются в дополнительном инструктировании.

## ЛИТЕРАТУРА

- Камерон К., Куинн Р. 2001. *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.
- Макарченко М. А. 2004. Исследование организационной культуры Санкт-петербургских предприятий. *Вестник С.-Петербур-*

*бургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 53–77.

Спивак В. А. 2001. *Корпоративная культура*. СПб.: Питер.

Чанько А. Д. 2001. Социально-психологический тренинг: цели, эффекты, эффек-

- тивность. В сб.: Демин А. А., Катькало В. С. (ред.). *Российский менеджмент: Теория, практика, образование. Вып. 1.* СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та; 141–155.
- Чанько А. Д. 2004. *Социально-психологический тренинг как метод воздействия на группу в организации.* Автореф. дисс. канд. психол. наук. СПб.: СПбГУ.
- Шекшня С. В. 1998. *Управление персоналом современной организации.* М.: Интел-Синтез.
- Fey C. F., Denison D. R. 2003. Organizational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia? *Organization Science* 14 (6): 686–706.
- Kotter J. P., Heskett J. L. 1992. *Corporate Culture and Performance.* Free Press: N. Y.
- Ralston D., Holt D., Kai-Cheng Y. 1997. The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan and China. *Journal of International Business Studies* 28 (1): 177–207.
- Schein E. H. 1990. Innovative cultures and adaptive organizations. *Sri Lanka Journal of Development Administration* 7 (2): 9–39.
- Schein E. H. 1991. *Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture.* Sloan School of Management Working Paper № 3288-91. Massachusetts Institute of Technology.
- Suutari V. 1995. Leadership beliefs of Finnish and Russian managers: A comparative survey. *International Journal of Management* 14 (2): 185–200.

Статья поступила в редакцию  
21 октября 2005 г.