

**Широнина Елена
Михайловна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Пермский национальный
исследовательский политехниче-
ский университет», г. Пермь,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5625-956X

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Аннотация. Организационная культура активизирует возможности эффективного решения управленческих проблем и играет позитивную роль в развитии организации при условии осознания руководителями ее значения и наличия соответствующих знаний. В статье приведены результаты исследования организационной культуры одной из компаний Пермского края с использованием двух методик: OCAI и методики С. И. Кордона. Применение зарубежной и отечественной методик дало сопоставимые результаты: клановая организационная культура по OCAI соотносится с типом культуры «Семья», выделенным С. И. Кордоном, адхократическая культура – с типом культуры «Бизнес». В статье представлены результаты диагностики организационной культуры исследуемой организации и направления возможных управленческих воздействий.

Ключевые слова: адхократическая культура, клановая культура, методика, OCAI, организационная культура, оценка культуры, типы культуры, ценности.

Цитирование: Широнина Е.М. Практические аспекты оценки организационной культуры // Вестник университета. 2020. № 9. С. 21–26.

PRACTICAL ASPECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT

Abstract. Organizational culture activates the ability to effectively solve management problems and plays a positive role in the development of the organization, provided, that managers are aware of its significance and have appropriate knowledge. The results of organizational culture study of one of the companies in the Perm territory using two methods: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) and the method by S. I. Cordon, have been given in the article. Application of foreign and domestic methods gave comparable results: clan organizational culture according to OCAI correlates with the type of culture "Family", highlighted by S. I. Cordon, adhocratic culture - with the type of culture "Business". The results of organizational culture assessment of the organization under study and directions of possible managerial influences have been presented in the article.

Keywords: adhocratic culture, clan culture, culture assessment, methods, OCAI, organizational culture, types of culture, values.

For citation: Shironina E.M. (2020) Practical aspects of organizational culture assessment. *Vestnik universiteta*. I. 9, pp. 21–26. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-21-26

Shironina Elena

Candidate of Economic Sciences,
Perm National Research Polytechnic
University, Perm, Russia

ORCID: 0000-0002-5625-956X

e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

Практическая значимость организационной культуры признана и учеными, и практиками. Организационную культуру как один из основных факторов, влияющих на стоимость компании, рассматривают 78 % топ-менеджеров компаний из Fortune 100. По данным Ernst & Young 55 % компаний, входящих в FTSE 350, отметили увеличение операционной прибыли на 10 % благодаря инвестициям в организационную культуру, 92 % членов советов директоров этих компаний считают, что внимание к организационной культуре улучшило их финансовые показатели. По данным PricewaterhouseCoopers 84 % руководителей считают, что организационная культура имеет решающее значение для успеха компании, 60 % утверждают, что культура важнее стратегии или операционной модели [6].

Ряд проведенных исследований показали влияние оргкультуры на эффективность деятельности компании (Balthazard et al., 2006; Hartnell et al., 2011; Kotrba et al., 2012; Boyce et al., 2015; Lorsch, McTague, 2016) [5; 10; 11; 7; 12]. Организационная культура, подчеркивающая инновационность, влияет на более высокую производительность организации в будущем (Chatman et al., 2014) [8].

© Широнина Е.М., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Не существует конвенционального определения организационной культуры. Дискуссии среди исследователей организационной культуры были настолько интенсивными, что Дж. Мартин и П. Фрост назвали их «культурными войнами» [9]. Мы придерживаемся позиции, что «организационная культура – это смысловая матрица, позволяющая отличить одну организацию от другой, передаваемая через развиваемые ценности и нормы, регулирующая деловые и организационно-управленческие интеракции индивидов, включенных в организацию, и определяющая их практическую деятельность» [4, с. 33].

С конца XX в. как зарубежными, так и отечественными исследователями были предложены различные методики диагностики оргкультуры, имеющие междисциплинарную природу, поскольку разрабатывались представителями разных наук – социологии, антропологии, психологии, экономических наук [3].

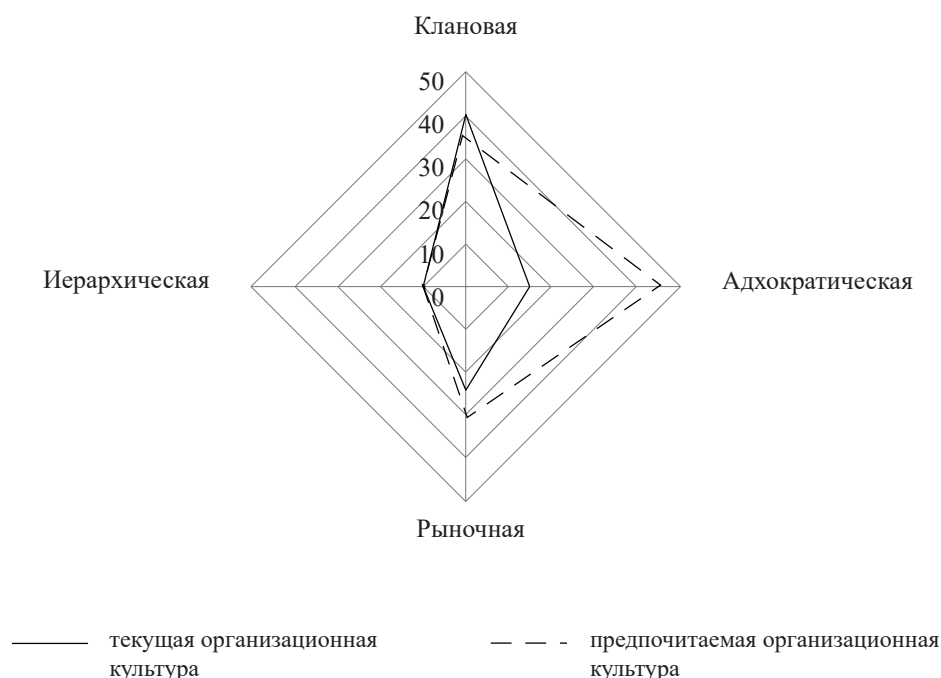
В настоящей статье мы рассмотрим результаты диагностики организационной культуры одной из пермских компаний по двум методикам, разработанным американскими и отечественным авторами.

Большой популярностью в нашей стране и за рубежом пользуется методика OCAI (англ. Organizational Culture Assessment Instrument), в отечественной литературе известная как методика Камерона-Куинна [1]. Исследования с использованием этого инструмента были проведены более чем в 10 000 организациях по всему миру [9]. В основе OCAI лежит Рамочная конструкция конкурирующих ценностей – Competing Values Framework, изначально созданная Р. Куинном и Дж. Рорбахом в 1981 г. для оценки организационной эффективности. Но уже к 1985 г. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей стала рассматриваться как представляющая «четыре типа организационной культуры», а в 1991 г. К. Камерон и С. Фриман обосновали логику перемаркировки Рамочной конструкции конкурирующих ценностей как модели организационной культуры [9].

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей основывается на следующих измерениях: 1) гибкость – контроль и 2) внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация. Комбинация этих измерений дает 4 типа организационной культуры: адхократическую, клановую, иерархическую и рыночную. Данная типология хорошо известна, поэтому мы не будем ее рассматривать.

Критики методики OCAI и лежащей в ее основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей указывают на то, что такие типы организационных культур в противоположных квадрантах, как: клановая и рыночная, адхократическая и иерархическая культуры, не конкурируют, а скорее взаимодополняют друг друга [10].

Нами было проведено исследование по методике OCAI компании, занимающейся инженерными изысканиями и инженерно-техническим проектированием, со среднесписочной численностью 70 человек ($n = 70$). Графическое выражение полученных данных представлено на рисунке 1.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Графический профиль организационной культуры по методике OCAI

Данные исследования показали, что доминирующим типом организационной культуры в компании является клановая оргкультура. Исследуемая организация представляет собой дружественное место работы, где людей связывает много общего. Большое значение уделяется высокой сплоченности сотрудников и моральному климату в организации.

Следующий по силе тип – рыночная организационная культура. Исследуемая компания ориентирована на предоставление услуг, востребованных клиентами. Сотрудникам присущи целеустремленность, стремление достичь результата и сохранить репутацию компании. При этом стоит отметить совпадение текущего и желаемого состояний профиля организационной культуры, что является положительным моментом.

Однако нас в большей степени интересуют расхождения между текущим и желаемым состояниями профиля организационной культуры, так как именно расхождения (несовпадения) предоставляют возможность для ее совершенствования.

Значительное расхождение между текущим и желаемым состояниями наблюдается в отношении профиля адхократической оргкультуры, слабо представленной в настоящее время, но именно такой профиль организационной культуры показывает направления управленческих воздействий. Организации с адхократической оргкультурой нацелены на новаторство, выработку опережающих время решений, функционирование в условиях неопределенности. Актуальность перечисленного выше для исследуемой компании подтверждается результатами интервьюирования.

Положительным моментом является слабость иерархической организационной культуры как в желаемом, так и в текущем состояниях, что говорит о компании как о формализованном и структурированном месте работы, но без доминирования формальных правил и процедур над целесообразной деятельностью.

Следующая методика, выбранная нами для диагностики организационной культуры, была предложена российским социологом С. И. Кордоном, у которого автору статьи посчастливилось учиться. По методике С. И. Кордона культура описывается через восприятие поведения членов организации посторонним лицом [2]. С. И. Кордон выделил 12 характеристик, которые образуют пары противоположных друг другу понятий: мягкость – жесткость; дистанция власти малая – большая; коллективизм – индивидуализм; формальность – творчество; ориентация внутренняя – внешняя; стремление к определенности – неопределенности. С. И. Кордоном были выделены 4 типа организационной культуры.

1. *Семья*. Организация подобна большой семье, где все держатся вместе и преданны организации. Руководители воспринимаются подчиненными как родители или воспитатели. Основные характеристики: мягкость, коллективизм, малая дистанция власти.

2. *Иерархия*. Отношения в организации базируются на власти, власть основана на возможности поощрять и наказывать других. Наибольшей властью в организации обладает первое лицо, власть остальных руководителей определяется личной близостью к нему. Принадлежность к определенной должностной группе предопределяет различия в статусе, материальном положении. Основные характеристики: жесткость, индивидуализм, большая дистанция власти.

3. *Бюрократия*. В организации все формализовано и структурировано, выполнение процедур и правил служит основой оценки деятельности сотрудника. Каждый сотрудник выполняет ту работу и обладает той властью, которые определены правилами. Основные характеристики: формальность, определенность, внутренняя ориентация.

4. *Бизнес*. Организация – динамичное и предпринимательское место работы. Сотрудники ориентированы на выполнение поставленных задач. Авторитет сотрудников определяется вкладом в успех организации, поэтому им свойственны целеустремленность и соперничество между собой. Основные характеристики: творчество, неопределенность, внешняя ориентация [2].

Результаты проведенного исследования показали, что в рассматриваемой компании преобладает тип организационной культуры «Семья», что соотносится с результатами диагностики по методике OCAI.

В исследуемой организации преобладают такие характеристики организационной культуры как:

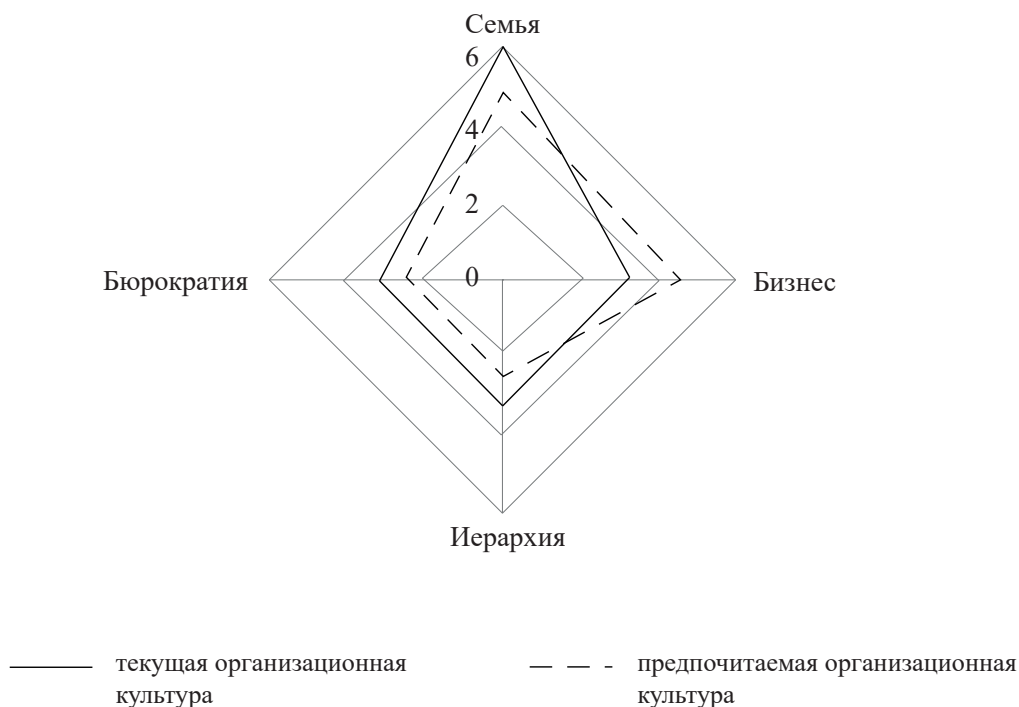
1) мягкость, что выражается в дружеской атмосфере и хороших отношениях с руководством. Меры наказания и увольнение применяют редко и только в самых крайних случаях;

2) малая дистанция власти. Руководители всех уровней в организации, как правило, доступны для своих подчиненных, активно участвуют в межличностных взаимодействиях;

3) коллективизм, что выражается в том, что все сотрудники организации осознают и высоко ценят свою принадлежность к ней. При принятии решений сотрудники довольно легко находят общее решение, так как склонны прислушиваться друг к другу. В организации отсутствует соревновательный аспект в отношениях между сотрудниками;

4) внутренняя ориентация. Исследуемая компания слишком сосредоточена на своих внутренних процессах и коммуникациях и потому отгорожена от внешней среды, что негативно сказывается на бизнес-процессах.

Графическое выражение полученных данных представлено на рисунке 2.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Графический профиль организационной культуры по методике С. И. Кордона.

Доминирующей организационной культурой является культура типа «Семья», этот же тип является и наиболее желаемым. В то же время, наблюдается большой разрыв между текущим и желаемым состояниями освоения организационных ценностей типа оргкультуры «Бизнес», что говорит о запросе на усиление ориентации на рынок, новаторство, постановку и решение более амбициозных задач. Это соответствует запросу на усиление адхократической оргкультуры по методике ОСАІ.

Результаты диагностики по методике С. И. Кордона подтвердили полученные ранее результаты:

- в компании преобладает «семейность», «клановость»;
- существует не в полной мере реализованное стремление к усилению рыночной ориентации, инновационности, повышению эффективности деловых отношений, внешней адаптации с тем, чтобы повысить эффективность своей деятельности на рынке.

В исследуемой компании сложилась организационная культура, способствующая формированию благоприятного психологического климата в организации, лояльности сотрудников своей организации, ориентированности на внутреннюю среду организации. Важнейшим выявленным недостатком является то, что организационная культура не является инновационной по своей сути. Несмотря на то, что исследуемая организация – современная, эффективно развивающаяся компания, активно использующая инновации и нововведения в своей работе, тем не менее, необходимо наращивание инновационного потенциала, повышение готовности к изменениям, принятию риска, стремление к лидерству. Инновационность и проактивность должны стать значимыми организационными ценностями для исследуемой компании.

Библиографический список

1. Камерон, К., Куинн, Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 320 с.
2. Кордон, С. И. Изучение, диагностика и развитие организационной культуры: Методические указания. – Пермь: Издательство Пермского государственного технического университета, 2009. – 231 с.
3. Лебедева, Н. Ю., Широнина, Е. М. Основные практические технологии диагностики организационной культуры // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3 (77-3). – С. 767-771.
4. Широнина, Е. М. Совершенствование методического инструментария управления организационной культурой предприятия: дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. Пермь, 2013. – 197 с.
5. Balthazard P., Cooke R., Potter R. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance // Journal of Managerial Psychology. – 2006. – Vol. 21, No. 8. – Pp. 709-732.
6. Barrett, R. Building a high-performance culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.valuescenter.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Bulding_a_High-Performance_Culture.pdf (дата обращения: 06.07.2020).
7. Boyce, A., Nieminen, L., Gillespie, M., Ryan, A., Denison, D. Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships // Journal of Organizational Behavior. – 2015. – Vol. 36, No. 3. – Pp. 339-359.
8. Chatman, J., Caldwell, D., O'Reilly, C., Doerr, B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms // Journal of Organizational Behavior. – 2014. – Vol. 35, Is. 6. – Pp. 785-808.
9. Chatman, J., O'Reilly C. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture // Research in Organizational Behavior. – 2016. – Vol. 36. – Pp. 199–224. DOI: 10.1016/j.riob.2016.11.004.
10. Hartnell, C., Ou, A., Kinicki, A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions // Journal of Applied Psychology. – 2011. – Vol. 96, No. 4. – Pp. 677-694.
11. Kotrba, L., Gillespie, M., Schmidt, A., Smerek, R., Ritchie, S., Denison, D. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects // Human Relations. – 2012. – Vol. 65, No. 2. – Pp. 241-262.
12. Lorsch, J. W., McTague, E. Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, it's usually because the business is broken // Harvard Business Review. – 2016. – Vol. 94, No. 4. – Pp. 96-105.

References

1. Cameron, K., Quinn, R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kultury [*Diagnostics and change of organizational culture*]. St. Petersburg, Russia, Piter, 2001. 320 p.
2. Cordon S. I. Izuchenie, diagnostika i razvitie organizatsionnoi kultury: metodicheskie ukazaniya [*Study, diagnostics and development of organizational culture: methodical instructions*]. Perm, Izdatel'stvo Permskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta, 2009. 231 p.
3. Lebedeva N. Yu., Shironina E. M. Osnovnye prakticheskie tekhnologii diagnostiki organizatsionnoi kultury [*Basic practical technologies of diagnostics of organizational culture*]. Ekonomika i predprinimatel'stvo [*Journal of Economy and entrepreneurship*], 2016, no. 12-3 (77-3), pp. 767-771.
4. Shironina E. M. Sovershenstvovanie metodicheskogo instrumentariya upravleniya organizatsionnoi kulturoi predpriyatiya [*Improvement of methodical tools of organizational culture management of enterprise*]: dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. Institut ekonomiki Uralskogo otdeleniya Rossiiskoi akademii nauk. Perm, 2013. 197 p.
5. Balthazard P., Cooke R., Potter R. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. Journal of Managerial Psychology, 2006, vol. 21, no. 8, pp. 709-732.
6. Barrett R. Building a high-performance culture. Available at: https://www.valuescenter.com/wp-content/uploads/PDF_Resources/Front_facing_articles/Article_Bulding_a_High-Performance_Culture.pdf (accessed 06.07.2020).
7. Boyce A., Nieminen L., Gillespie M., Ryan A., Denison D. Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. Journal of Organizational Behavior, 2015, vol. 36, no. 3, pp. 339-359.
8. Chatman J., Caldwell D., O'Reilly C., Doerr B. Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. Journal of Organizational Behavior, 2014, vol. 35, no. 6, pp. 785-808.

9. Chatman J., O'Reilly C. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 2016, vol. 36, pp. 199-224. DOI 10.1016/j.riob.2016.11.004.
10. Hartnell C., Ou A., Kinicki A. Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 2011, vol. 96, no. 4, pp. 677-694.
11. Kotrba L., Gillespie M., Schmidt A., Smerek R., Ritchie S., Denison D. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 2012, vol. 65, no. 2, pp. 241-262.
12. Lorsch J. W., McTague E. Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, it's usually because the business is broken. *Harvard Business Review*, 2016, vol. 94, no. 4, pp. 96-105.