

**ПАРФЁНОВА В. А.**

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ<sup>1</sup>**

**Аннотация.** В статье рассматриваются и обосновываются методы исследования организационной культуры промышленных предприятий. Анализируются данные в результате использования метода триангуляции: методики OCAI, социологической анкеты, полужформализованного интервью. Выявляются типичные черты организационной культуры малого промышленного предприятия ООО «Молторг», расположенного в Ельниковском районе Республики Мордовия.

**Ключевые слова:** организационная культура, метод, методика OCAI, промышленные предприятия, метод триангуляции.

**PARFYONOVA V. A.**

**APPLICATION FEATURES OF RESEARCH METHODS TO STUDY  
ORGANIZATIONAL CULTURE OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

**Abstract.** The article discusses the methods of studying organizational culture of industrial enterprises. The data is analyzed by means of the triangulation method: the OCAI methodology, a sociological questionnaire, a semi-formalized interview. The typical features of the organizational culture of a small industrial enterprise LLC "Moltorg", located in the Elnikovskiy district of the Republic of Mordovia, are identified.

**Keywords:** organizational culture, method, OCAI methodology, industrial enterprises, triangulation method.

Изменения, происходящие в организации, связаны с различными внешними и внутренними факторами, которые могут не только направлять ее развитие, но и сдерживать. Одним из таких факторов является организационная культура как социальное явление, связывающие воедино ценностные и поведенческие аспекты деятельности участников производственных процессов.

Современные исследования организационной культуры предполагают использование такой методики, которая позволяла бы учитывать особенности ее формирования, отражать

---

<sup>1</sup> Статья выполнена при поддержке РФФИ и Правительства Республики Мордовия в рамках проекта «Организационная культура промышленных предприятий Республики Мордовия (на примере инновационного и промышленного кластеров)» (18-411-130018 p\_a).

весь спектр проблем, рассматривать составляющие ее элементы, что, в свою очередь, является фундаментальной задачей управленческих наук.

Изучение организационной культуры связано с трудами К. Камерона, Р. Куинна [2], Э. Шейна [10], Т. Питерса, Р. Утормана [1], Г. Хофстеде [11], работы которых приобрели популярность «на волне подъема интереса к решению прикладных задач диагностики и управления человеческими ресурсами» [5, с. 86]. Этот интерес возник в начале 80-х гг. XX в. и был связан с масштабным исследованием в США, посвященным выявлению факторов успеха крупных корпораций и компаний. Одним из ведущих факторов стала особая и отличительная организационная культура, присущая процветающим и развивающимся компаниям.

Необходимость исследования организационной культуры промышленных предприятий связана с формированием и использованием ее для повышения эффективности деятельности организации в высококонкурентной среде. Как показывает зарубежный и отечественный опыт, в условиях становления рыночных отношений организационная культура становится ключевым управленческим ресурсом эффективного (или, напротив, неэффективного) организационного развития.

Существуют три основополагающих методологических подхода к измерению организационной культуры: качественный, количественный, комплексный.

1. Количественные методы предполагают проведение опросов, тестов и собеседований для оценки организационной культуры. Данный подход является наиболее популярным при «правильном» формулировании системы вопросов и бальной (оценочно-интерпретационной) системы. Данные методы являются наиболее популярными среди исследований организационной культуры.

К преимуществам данных методов можно отнести:

- изменяемость исследований;
- наглядность и точность результатов;
- возможность исследовать организационную культуру не только на поверхностном уровне, но и на более глубинном (оценка внутренних мотивов и ценностей персонала и т. д.), так как в качестве основных методов используются опросы;
- объективность результатов исследования [4, с. 53–57].

К недостаткам данной методики можно отнести то, что в результате выявляются только осознанные респондентами явные элементы культуры, тогда как глубинная ценностная структура может быть отражена только с использованием качественного анализа таких проявлений (рассказы, мифы, истории и т. п.).

2. Качественный подход способствует проведению глубинных интервью не только с персоналом, но с руководителем организации, так как он закладывает основы организационной культуры и поддерживает ее на протяжении своего руководства. Это дает возможность изучить субъективную оценку высшего управленческого звена организации, позволяет исследовать ключевые моменты культуры непосредственно на практике, наметить пути разрешения определенных проблем.

Качественные методы позволяют исследовать новые явления или процессы, которые скрыты глубоко внутри организации. Стратегия качественного подхода характеризуется открытостью, поиском, неструктурированностью в анализе организационной культуры. Внимание исследователя направляется на всестороннее рассмотрение отдельных элементов культуры в единстве их объективного и субъективного социального опыта [9, с. 308–309].

3. Комплексный подход (триангулятивный) позволяет расширить возможности различных исследовательских методов. Среди социологов складывается единое мнение относительно того, что оптимальным решением является взаимодополнение количественного и качественного подходов в социологических исследованиях. Все большее распространение получает так называемая стратегия триангуляции, используемая в эмпирическом исследовании в различных вариантах. Данный подход предполагает применение нескольких методов исследования, сочетания их между собой для всестороннего рассмотрения культуры организации.

Комбинирование качественных и количественных методов приводит к соединению преимуществ обеих методологий и, как следствие, получению более надежных данных об организационной культуре. В результате триангуляции минимизируются недостатки отдельных методов, что приводит к достижению высокой внутренней надежности полученных результатов. Исследование организационной культуры может включать на определенные этапы, на каждом используется определенный метод исследования, который имеет свои цели и задачи [3, с. 119].

В настоящий момент не существует общепризнанного единого способа измерения организационной культуры, наиболее известным является метод OCAI, который был разработан К. Камероном и Р. Куинном. Данная методика фокусируется на классификации организационной культуры по признакам: «стабильность – гибкость», «внутренняя ориентация – внешняя ориентация» [2, с. 29]. Данная методика позволяет выяснить основы типологии организационной культуры, изучить построение рамочной конструкции конкурирующих ценностей, которая определяет тот или иной тип организации [6, с. 72]. Авторы выделяют четыре типа культуры организации: бюрократическая, рыночная,

адхократическая и клановая. Преимуществом этого метода является то, что с помощью него можно не только выявить тип культуры, но и силу ее проявления в организации.

Оценка методом OSAI может визуализироваться как математически, так и в виде графика (см. рис. 1). Данный профиль в рамочной конструкции конкурирующих ценностей представляют как четырёхугольник, вершины которого лежат на биссектрисах квадрантов базовых культур: клановой (А), адхократической (В), рыночной (С), иерархической (D) [8, с. 97].

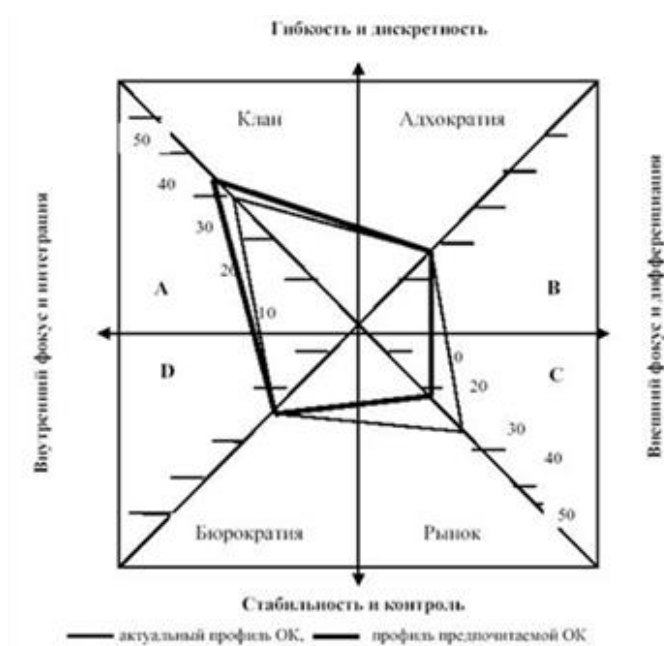


Рис. 1. График представления организационной культуры по методике OSAI.

В исследованиях организационной культуры в России методика OSAI получила свое применение в разных сферах. И. М. Макаrenchенко описывает крупномасштабное исследование организационной культуры двадцати трех Санкт-Петербургских предприятий. В результате исследования был сделан вывод о том, что далеко не всегда можно однозначно определить тип организационной культуры предприятия. Организационная культура в чистом виде отсутствует на большинстве предприятий, лишь у 34,5% предприятий наблюдался ярко выраженный тип данной культуры, тогда как у 27,5% наблюдались два типа культуры, которые находились на одном уровне. По мнению автора, это характеризует слабую выраженность, неясность организационной культуры. Причиной является не только «переходный тип российской формы хозяйствования, но и недостаточное внимание к проблемам организационной культуры со стороны руководства предприятия». Это

подтверждается неосведомленностью административного звена о типе культуры своего предприятия, системе ценностей, которые были выявлены в ходе исследования [4, с. 75–76].

В марте 2019 года был проведён пилотажный опрос сотрудников малого промышленного предприятия Ельниковского муниципального района ООО «Молторг», специализирующего на производстве молочной продукции. Отбор предприятия осуществлялся случайно на основе статистических данных о предприятиях Республики Мордовия. Штат сотрудников малого промышленного предприятия в настоящее время составляет 33 человека. В рамках пилотажного исследования было опрошено 20 экспертов. Из них 4 человека административного персонала (АП) и 16 – основного персонала (ОП). Исследование предполагало комплексный подход к изучению организационной культуры и осуществлялось в три этапа.

На первом этапе в качестве инструментария исследования использовалась классическая методика OCAI. С ее помощью необходимо было получить объективные данные о состоянии организационной культуры предприятия.

На втором этапе исследования была апробирована авторская социологическая анкета, предусматривающая оценку некоторых характеристик коллектива и имеющейся организационной культуры предприятия.

Третий этап включал проведение полуструктурированного интервью для выявления и всестороннего рассмотрения отдельных элементов культуры через субъективный социальный опыт интервьюируемого.

С помощью методики OCAI были получены следующие результаты: по графе «теперь» – клановый тип культуры (А) – 23,8, адхократический тип (В) – 20,6, рыночный тип (С) – 28,5, бюрократический (D) – 27,1. По графе «предпочтительно» – клановый тип культуры (А) – 25,6, адхократический тип (В) – 24,8, рыночный тип (С) – 25,1, бюрократический (D) – 24,5. При анализе результатов выяснилось, что в настоящее время однозначно доминирующей культуры на данном предприятии нет, т.к. разница между лидирующими позициями А и D равна 1,4. Достаточно равномерное распределение значений говорит о равновесном состоянии организационной культуры предприятия. Тем не менее, квадрант С, имеющий наивысшие оценки (28,5), характеризует «рыночную культуру», которая ориентирована на достижение результатов через выполнение поставленных задач, когда вся деятельность организации направлена на увеличение размера прибыли и рыночной доли. Наименьшие показатели имеет «клановая культура», квадрант А (20,6), главной особенностью которой является сплоченная, командная работа и взаимоподдержка.

Анализ профилей желаемой организационной культуры промышленного предприятия ООО «Молторг» показывает, что его работники в дальнейшем хотели бы усилить влияние адхократической культуры. Это отражено в увеличении баллов на 4,2 (с 20,6 до 24,8). Респонденты желают снизить влияние рыночной и бюрократической культуры (уменьшение баллов на 3,4 и 2,6 соответственно) (см. рис. 2). Это подтверждают данные из интервью. *«График-то работы «жестковат», конечно, все верно, работаем на результат (пауза) или ради него, иногда без зарплаты, ну, вот так, если подумать, то хотелось бы какого-то разнообразия, даже помещение оформить по-другому, добавить что-то новое, интересное (улыбается), может атмосфера стала бы благоприятнее, а то сотрудники ходят с «кислым» лицом...»* (АП, ж., 55 лет).

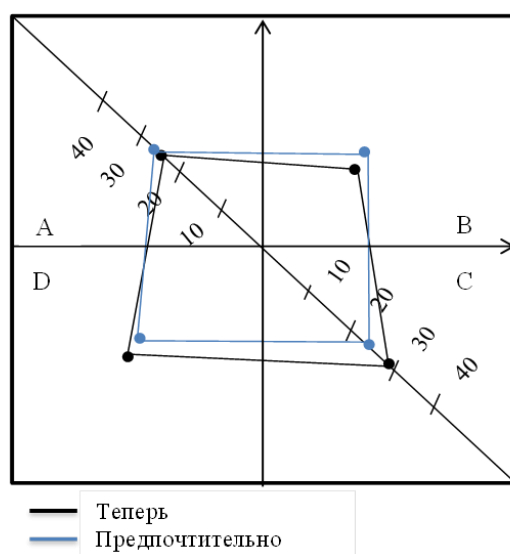


Рис. 2. График представления организационной культуры ООО «Молторг» по методике OSAI.

Также был определен тип существующей доминирующей организационной культуры, в настоящее время – это «рыночная культура». При сравнении двух профилей (теперь и предпочтительно) определено, что текущее положение организационной культуры кардинально не расходится с желаемым. Оба получившихся профиля близки к состоянию равновесия и стабильности. Равномерное распределение значений обусловлено достаточно стабильным состоянием рынка в Ельниковском муниципальном районе Республики Мордовия, отсутствием острой конкуренции на рынке труда за счет малой численности жителей района трудоспособного возраста (9 754 чел. на 01. 01. 2018 г.) [7].

С помощью экспертного опроса были определены основные ценности, которые, по их мнению, наиболее выражены на предприятии. Такими ценностями являются: «ориентация на результат» (33%), «командная работа» (26,7%), «высокие требования к работе» (26,7%).

Среди других вариантов ответа чаще всего встречались следующие: «их нет», «никаких ценностей» и т. д.

Социально-психологическая атмосфера в организации характеризуется средней оценкой (3 балла из 5 возможных). Причиной этого, на наш взгляд, могут быть постоянные конфликтные ситуации, возникающие на предприятии. Так, респонденты отметили, что конфликты в организации случаются несколько раз в неделю (33,3%) и ежедневно (26,7%). При этом самым распространенным типом является конфликт между личностью и группой (64%). Основной причиной конфликтных ситуаций является распределение обязанностей. *«...Я даже не считаю это за конфликты, если говорить про каждый день, то это претензии небольшие по работе, «одноразовые» вспышки гнева. Причины (пауза) многие «делят» работу, не могут договориться, кто чем будет заниматься, все не угодить!...»* (АД, ж., 55 лет), *«Да вот некоторые «вкалывают», а некоторые непонятно чем занимаются, приходится напоминать, чтобы не сидели просто так, а вместе работали...»* (ОП, м., 46 лет).

Напряженная психологическая атмосфера в организации, обусловленная разным стилем взаимоотношений в коллективе, сказывается как на взаимоотношении внутри коллектива, так и на взаимоотношениях с руководителем. У трети опрошенных работников (35,7%) сложились нейтральные отношения с непосредственным руководителем, этот стиль характеризует деловую среду. На доверительные и дружеские отношения указали 21,4%, на отсутствие взаимодействия с руководителем – 28,6% респондентов.

У большинства сотрудников промышленного предприятия вопросы о миссии (60,0%) и корпоративном стиле (33,3%) вызвали затруднения. Это связано с тем, что на предприятии работает в основном низкоквалифицированный персонал старших возрастных групп (средний возраст сотрудника предприятия составляет 46,5 лет, а уровень образования в основном – общее среднее и среднее специальное). Для большинства сотрудников организации формулировка вопросов с использованием современных терминов «миссия», «корпоративный стиль», «дресс-код» вызвали недопонимание, в связи с чем, оценка отдельных элементов организационной культуры вызвала затруднения.

Различные подходы к исследованию организационной культуры предоставляют набор методов исследования, с помощью которых можно выявить особенности культуры организации и проанализировать составляющие ее элементы. Набор методов способствует, с одной стороны, обеспечить сравнимость результатов при изучении нескольких организаций, сформировать представления о типах культуры, а также определить как существующий, так

и наиболее предпочтительный тип культуры в организации, с другой стороны, выявить наиболее проблемные места в организации.

Комплексный триангуляционный подход позволил получить наиболее полные и надежные данные об организационной культуре промышленного предприятия ООО «Молторг», сделать вывод о том, что она близка к состоянию равновесия. Однако, наличие постоянных конфликтов, происходящих в организации, создают неблагоприятную психологическую атмосферу и могут способствовать дестабилизации отношений в коллективе. Оценка элементов организационной культуры вызвала затруднения у персонала предприятия в связи с использованием современных терминов при формулировке вопросов. Также работники данного предприятия ориентируются в основном на ценности рыночной культуры, предполагающей ориентацию на результат. Однако стиль взаимодействия в коллективе пока не позволяет говорить о деловой атмосфере, что требует внимания со стороны руководства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 528 с.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Кошарная Г. Б., Кошарный В. П. Триангуляция как способ обеспечения валидности результатов эмпирического исследования // *Общественные науки. Социология*. – 2016. – № 2(38). – С. 117–122.
4. Макаренченко М. А. Исследование организационной культуры Санкт-Петербургских предприятий // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2004. – № 24. – С. 62–77.
5. Петров А. В., Карасева К. С. Основные теоретические подходы к исследованию современной корпоративной культуры труда // *Вестник СПбГУ*. – 2015. – № 2. – С. 86–92.
6. Полецкий О. В. Изменение организационной культуры в соответствии со стратегией организации // *Вестник ОмГУ*. – 2005. – № 4. – С. 71–74.
7. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Мордовия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mrd.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/mrd/ru/statistics/population/](http://mrd.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/mrd/ru/statistics/population/) (дата обращения: 16.05.2019).



8. Томилин О. Б., Фадеева И. М., Томилин О. О., Ключев А. К. Организационная культура российских университетов: ожидания и реалии // Высшее образование в России. – 2018. – № 1. – С. 96–107.
9. Шаталова Н. И. Организационная культура: учебник. – М.: Экзамен, 2006. – 656 с.
10. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
11. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – Sage Publications, 1991. – 325 p.