

УДК 658.310.8: 316.75

## ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Зиновьев Ф.В.

ФГАОУ ВО «Крымский Федеральный университет имени В. И. Вернадского»,  
295015, г. Симферополь, ул. Севастопольская, 24/1, e-mail: fzinovjev@gmail.com

**Аннотация.** В статье раскрыты методы, методики и алгоритм исследования организационной культуры, применяемые как в отечественной, так и в зарубежной практике. Рассмотрен как упрощённый, так и комплексный подход, включающий использование экономических и финансовых показателей. Предложен авторский подход к исследованию организационной культуры, включающий алгоритм, методы, информационные источники и критерии оценки результатов исследования.

**Ключевые слова:** методы, методики, алгоритм исследования организационной культуры, информационные источники, упрощённый и комплексный подходы, критерии, результаты исследования.

### АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ; МАТЕРИАЛОВ, МЕТОДОВ

Диагностику организационной культуры изучали как зарубежные учёные (Н. Адлер, Р.Акофф, М. Бурке, Т. Дил, А. Кеннеди, Ч.Хэнди, Г.Хофстед), так и отечественные исследователи (Бодрова М.И., Косарская Е. С., Колосов В. А., Морозова Е.А., Соломанидина Т. О., Тихомирова О.Г.). Каждый из них предложил определенные методические подходы к исследованию типа организационной культуры, а также степени влияния внешних и внутренних факторов, формирующих качество организационной культуры. Следует выделить вклад в методику исследования профиля организационной культуры профессора Тихомировой О. Г., которая, кроме того, предложила систему коэффициентов для оценки уровня функционального построения организационной культуры.

Основная причина неудач, при проведении изменений в организации, заключается в том, что руководители управляют лишь трансформацией организации, а не конкретных её работников. В этом отношении администрации важно изучать типологию сотрудников и сложившиеся в коллективе стереотипы, которые следует оценивать при диагностике. Д.Майстер, Ф.Кругер, Е.Роджерс, Д.Колб, Д.Браун) предлагают собственные методики типологии сотрудников, которые имеют свои достоинства и недостатки.

### ЦЕЛЬ И ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цель статьи: обобщить накопленный опыт исследования и предложить авторский подход к диагностике организационной культуры.

Задачи исследования состоят в том, чтобы систематизировать методические подходы к изучению жизненного цикла и потенциала организации, приоритета факторов, формирующих организационную культуру, тип и профиль организационной культуры, типологию сотрудников, возможные информационные источники и критерии оценки состояния организационной культуры исследуемой организации.

### ВВЕДЕНИЕ

Диагностика предполагает обследование состояния организационной культуры с целью выявления и устранения недочётов. Среди них принято выделять: отношения организации с внешней средой, недостатки в структуре управления, наличие межличностных конфликтов, неопределенность в целях, представление о ситуации в различных подразделениях и группах сотрудников, сформировавшиеся стереотипы, приверженность сотрудников различным целям и ценностям. Выявление реального состояния организационной культуры позволяет совершенствовать её на основе комплексной мотивации сотрудников как со стороны администрации, так и самомотивирования персонала. В результате достигается сближение целей и ценностей организации и её сотрудников, повышается культура труда и удовлетворённость членов коллектива. Этому же способствует совершенствование управленческой культуры.

## ОСНОВНОЙ РАЗДЕЛ

Для анализа и измерения организационной культуры предлагаются три подхода:

- исследователь «погружается» в культуру и действует, как глубоко сопричастный наблюдатель, стремясь стать «аборигеном» организации;
- исследователь использует образцы языка документов, отчетности, бытующих в организации, рассказов и бесед, стремясь выявить элементы культуры;
- исследователь пользуется вопросниками, проводит собеседования для оценки конкретных проявлений культуры.

При диагностике и оценке организационной культуры не исключается возможность введения любого нового существенного фактора ее эффективного формирования. В ходе исследования невозможно уделить внимание абсолютно всем аспектам. Из всего многообразия характеристик организационной культуры предлагается принимать в расчет шесть наиболее значимых:

- стратегические акценты, которые содержат планы и направления действий, обязательства по осуществлению определенных действий для достижения поставленных целей;
- методы подбора, оценки кадров и их продвижения;
- стиль управления, который характеризует отношение к наемным работникам и определяет условия труда;
- внутренняя композиция организации, отражающая её разветвление, иерархическую субординацию подразделений и распределение власти между ними;
- критерии успеха и система стимулирования, которые показывают, что именно вознаграждается и как чувствуется;
- процессы, протекающие в организации (в том числе эффективность информационной системы организации, коммуникационная связь между сотрудниками и подразделениями, система принятия решений, правила и процедуры управления).

Для диагностики состояния организационной культуры рекомендуется применять совокупность методов (табл.1).

Таблица 1  
Методы диагностики организационной культуры

Методы	Источник информации	Что получено
Интервью, анкетирование	Мнение членов коллектива	Особенности организации и организационной культуры
Изучение оргповедения	Из неформального общения с сотрудниками	Образцы поведения, пропагандирующие ценности ОК
Баскет – метод	Ценности, отражаемые в документах, целесообразность мер по поддержанию ОК	Реальные, а не декларируемые, представления о ценностях и информация о процессе управления
Изучение сложившихся правил и традиций	Из формального и неформального общения сотрудников	Отмирающие традиции, формирование новых ценностей, определение тех, кто подвергается санкциям, неформальное проявление правил, церемоний, ритуалов
Изучение практики управления	Порядок принятия решений, система контроля, информированность сотрудников	Уровень управленческой культуры
Прогнозирование проблем	Из неформального общения	Выявление сильных и слабых сторон организации, изменение традиций, появление новых проблем
Косвенные методы	Поговорки, жаргон, в которых проявляются ценности, установки, приоритеты	Влияние организационной культуры на работу и результаты труда
Проектирование изменений	Проведение исследований среди персонала	Определение необходимых изменений ОК
Сопrotивления изменениям	Слухи, неформальное общение, мнение сотрудников организации	Определение форм сопротивления и методов их устранения
Оценка риска изменений	Расчеты по видам рисков	Уровень риска изменения ОК

Рассмотрим некоторые из предлагаемых методов исследования.

1. Интервью – один из способов, которым можно начать изучение культуры. Можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?»

Для более детального знакомства с культурой организации важно получить ответы на следующие вопросы:

Ключевые стратегические: «Какие представления лежат в основе сложившейся практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется?»

Организационные символы: «Существуют ли какие-то специальные слоганы, которые понятны только членам организации?»

Герои организации: «Какие сотрудники имеют наибольшие шансы сделать карьеру в Вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в Вашей организации?»

Организационные ценности: «Что люди приветствуют? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в работе и отношении к делу вы хотели бы видеть?»

Правила и традиции: «Каких правил и традиций придерживаются сотрудники в работе и в свободное время? Какие события отмечаются в вашем коллективе?»

2. Косвенные методы помогают охарактеризовать особенности культуры, предлагая сотрудникам подобрать пословицы и поговорки, которые лучше всего характеризуют отношения, преобладающие ценности и приоритеты. Это позволяет понять сложившуюся культуру и её влияние на результаты труда.

3. Анкетный опрос может носить открытый и закрытый характер, что позволяет обеспечить достоверность получаемой информации.

4. Изучение устного фольклора, который передается из уст в уста, отражает основные черты сложившейся организационной культуры. В качестве героев историй выступают члены организации (ранее работавшие или работающие в настоящее время), поведение которых лучше всего пропагандирует ценности сложившейся организационной культуры. Эти истории пропагандируют: возможность успеха, образцы для подражания, мотивируют сотрудников и устанавливают стандарты работы. В фольклоре могут передаваться не только истории про «героев», но и про «антигероев». Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики, является одной из характеристик организационной культуры.

5. Анализ документов помогает выявить основные представления администрации относительно процесса управления, определить расхождение между заявленными принципами и реальной управленческой практикой, между словом и делом, ценности, отражаемые в документах. Насколько осознанной является работа по поддержанию или совершенствованию организационной культуры.

6. Изучение сложившихся правил, традиций, церемоний, ритуалов. Формальные правила документируются в правилах внутреннего трудового распорядка, этики отношений и т.п. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений с руководителями, внешнего вида сотрудников, формы одежды, профессионального жаргона. Это неписаные правила поведения. Те, кто «высовывается» подвергаются определенным санкциям со стороны коллектива.

7. Изучение сложившейся практики управления позволяет оценить методы принятия управленческих решений (авторитарные или демократические) с привлечением широкого круга участников, ступень осведомленности сотрудников о положении дел, систему мотивирования и контроля.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно позволить:

-сформулировать и осознать ведущие ценности, приоритеты, установки, позволяющие поддержать стратегию развития;

- прояснить, что помогает или мешает реализации стратегических целей;

-оценить степень соответствия сложившейся организационной культуры стратегии развития бизнеса, выработанной собственником или администрацией.

Каждый из методов исследования организационной культуры имеет свою специфику и занимает определенное место в алгоритме диагностики (рис.1). Алгоритм включает: задачи, этапы, используемые методы, критерии и результаты оценки.

Критериями оценки состояния организационной культуры являются: характеристики типа и профиля организационной культуры, выявление приоритетов влияния факторов внешней и внутренней среды, оценка интеллектуального потенциала организации и оценка рисков предстоящих изменений.

Проанализировав организационную культуру с точки зрения её свойств, функций и элементов, а также её сильных и слабых сторон, руководители данной организации имеют возможность избежать многих ошибок, лишних затрат и волнений.

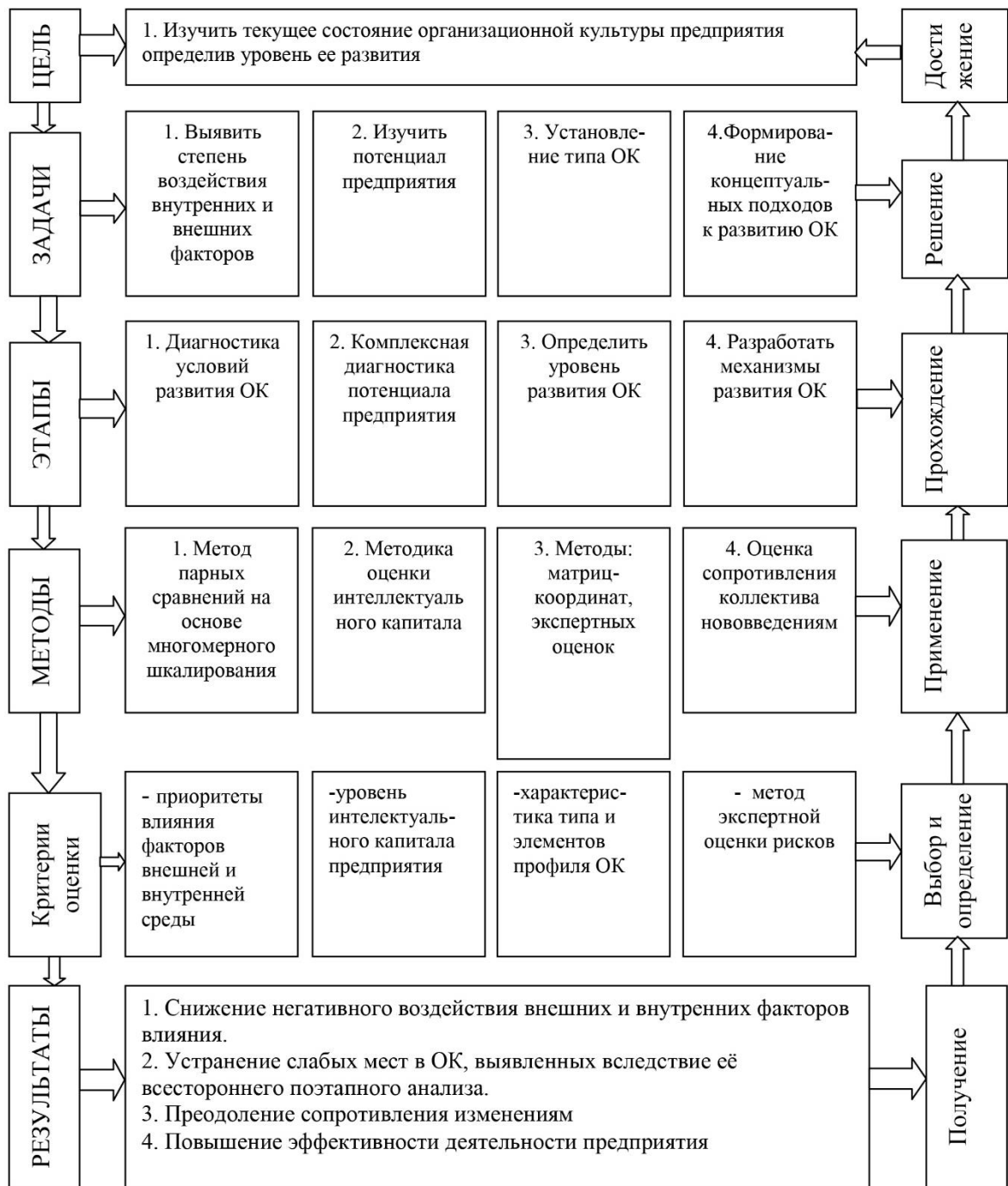


Рис. 1. Алгоритм диагностики организационной культуры

Очень важно знать, что любое существующее в организации явление тесно связано с культурой организации, и малейшее изменение повлечёт реакцию культуры в положительную или в отрицательную сторону.

Оценку влияния факторов внешней и внутренней среды организации проводим по методике парных сравнений на основе многомерного шкалирования. Это позволяет определить какие из факторов относятся к наиболее влиятельным.

Особенности организационной культуры в связи с жизненным циклом организации определяем по методике Д. Краббана. Тип организационной культуры можно оценить по методике по Тихомировой О.Г.

Профиль организационной культуры, оценивают по восьми составляющим: философия организации, общие ценности и цели, менталитет, правила и нормы, мотивация, морально-психологический климат, стереотипы и практический опыт.

Уровень мотивации сотрудников коллектива определяем по различным подразделениям, используя оценку потенциала работающих, предоставляемые им условия и уровень вознаграждения.

На основе изучения микроклимата коллектива определяем коэффициент сплоченности сотрудников.

Наиболее сложным является проектирование изменений, определение предстоящих проблем, сопротивление изменениям, определение необходимых затрат, времени предстоящих преобразований и эффективности изменений.

При анализе можно воспользоваться целым рядом известных методик исследования.

1. Методика «клинического исследования» Э. Шейна предполагает, что работники добровольно предоставляют необходимые данные, так как сами являются инициаторами исследований, полагая, что это поможет им в работе. Плюсы: Высокая точность, надежность и возможность использования результатов исследования в непосредственной работе. Ориентация на конкретную организацию позволяет максимально учесть все нюансы, касающиеся ее деятельности. Минус: Длительность исследования, его трудоемкость и необходимость заинтересованности большего количества работников в изменениях.

2. Методика К.Камерона и Р. Куинна (методика конкурирующих ценностей), основной идеей которой является формирование двух профилей: «как есть» и «как должно быть». В результате определения несоответствий, формулируются необходимые направления для проведения изменений в организационной культуре. Данная методика может использоваться, когда организация меняет свои ценности и ищет те элементы, на которые следует обратить внимание. Плюс: Сравнение культур крупных подразделений организаций между собой и с культурой организации в целом. Минус: Избыточная универсальность, что сказывается на возможном изучении лишь симптомов, но не причин того или иного поведения работников.

3. Методика Кука и Лафферти разработана для формулирования положений культуры организации в терминах поведенческих норм, ценностей и верований, разделяемых членами организации. Плюсы: Методика применяется как к группам, так и к отдельным работникам. Методика может использоваться для изменения, развития, видения культурных изменений, снижения негативных эффектов проведенных изменений. Минус: Методика продолжает активно развиваться, поэтому подтверждающей ее надежность еще недостаточно.

4. Методика Поста и Конинга состоит из вопросника, который насчитывает 97 вопросов и требует 15 минут времени на ответы. Каждый вопрос оценивается позитивно или негативно по семизначной шкале. Плюс: Сильной стороной этого метода является его высокая статистическая надежность. Слабости методики в настоящее время не выявлены.

Дело в том, что для изучения состояния организационной культуры в конкретном объекте исследования требуется значительное время, и от того каким временным ресурсом исследователь располагает, возможны два подхода: упрощенный и комплексный. При упрощенном подходе изучаются: тип и профиль организационной культуры, приоритеты во влиянии факторов внешней и внутренней среды, оценивается интеллектуальный потенциал организации и риски предстоящих изменений.

При комплексной оценке организационной культуры исследуется совокупность качественных и количественных показателей, которые включают определение уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры.

В этом отношении исследователи используют методические подходы профессора Тихомировой О.Г., предложившей определенную систему коэффициентов:

«Оценка уровня функционального построения организационной культуры организации производится на основании сопоставления тех функций-задач, которые решаются фактически в данной организации, и тех, эталонных, которые должны решаться. Чем ближе значение фактического коэффициента к единице, тем выше уровень функционального построения организационной культуры в данной организации.

Коэффициент обеспечения персоналом характеризует наличие специалистов, необходимых для реализации функций-задач организационной культуры.

Коэффициент правового обеспечения показывает уровень соответствия располагаемых внутренних правовых актов организации требуемым (распоряжений, приказов), связанных с организационной культурой.

Коэффициент информационного обеспечения характеризует наличие программного обеспечения: Интернет, нормативных актов и положений, математических и статистических

данных. Для расчета данного коэффициента составляется перечень необходимых информационных ресурсов, и отмечаются те, которыми организация располагает. Максимальное значение фактического коэффициента стремится к единице.

Коэффициент финансового обеспечения показывает уровень соответствия фактически располагаемых денежных средств требуемым (на выплату заработной платы, премий и материальных поощрений персоналу; на проведение мероприятий, связанных с реализацией функций-задач организационной культуры).

Коэффициент технического обеспечения показывает соответствие фактически располагаемых технических средств запланированным (современных персональных компьютеров и оргтехники)» [8. с.88].

Обобщающий коэффициент обеспеченности элементного состава обладает существенными недостатками. Простое среднее арифметическое не может учесть специфику и приоритет того или иного элемента. Среднее значение не отражает действительной обеспеченности элементного / ресурсного состава, т.к. низкое значение одной составляющей может быть компенсировано высоким уровнем другого. Это дает искаженное представление об элементном обеспечении организационной культуры.

Автор предлагает ранее апробированные методики исследования, которые позволяют выявить состояние организационной культуры в коллективе на основе определённых информационных источников для достижения конкретных целей исследования (табл.2).

Таблица 2.

Возможные методики исследования, информационные источники, ожидаемые результаты

Методика	Источники информации	Что дает
Методика парных сравнений	Мнение экспертов	Выявление приоритета влияния факторов
Методика парных сравнений	Мнение членов коллектива	Выявление приоритета влияния факторов
Оценка жизненного цикла организации	Временной период функционирования организации	Понимание возможностей поддержания или изменения ОК
Оценка потенциала организации	Расчеты исследователя	Оценка необходимых ресурсов для изменения ОК
Оценка типа ОК по методике Ч. Хэнди	Анкетирования сотрудников	Характеристика сложившегося типа
Оценка профиля ОК	Анкетный опрос администрации	Характеристику элементов профиля ОК
Выявление типов сотрудников	Интервьюирование сотрудников	Определение методов использования особенностей сотрудников
Выявление субкультур	Интервьюирование сотрудников	Определение типов субкультур
Оценка мотивации сотрудников	Расчеты исследователя	Уровень мотивации персонала
Выявление микроклимата в коллективе	Закрытое анкетирование	Степень сплоченности коллектива
Проектирование изменений	Предложения экспертов	Концепцию изменений ОК, методов реализации и необходимые затраты
Выявление сопротивления изменениям	Интервьюирование мнений сотрудников	Оценка возможных форм сопротивления и методов их преодоления
Оценка эффективности предлагаемых мер	Расчеты коэффициентов	Сравнительная оценка предлагаемых изменений
Прогнозирование проблем	Неформальное общение и экспертная оценка	Существующие орг. проблемы и появление новых проблем

Методика оценки уровня организационной культуры в экономических и финансовых показателях. «Традиционно рыночная стоимость организации складывается из стоимости материальных активов, зафиксированных на балансе, и стоимости нематериальных активов. К

материальным активам относятся: стоимость основных производственных фондов, земли, природных ресурсов в собственности организации; недвижимость. Нематериальные активы, влияющие на стоимость организации, включают: репутацию организации, качество продукции; управленческие ресурсы (профессионализм руководителей и собственников); интеллектуальную собственность (торговая марка, ноу-хау, патенты), информационную открытость» [8. с.92].

Экономическим показателем, на основании которого может быть определен уровень организационной культуры, представляет собой условную стоимость деловых связей, квалификацию персонала, имидж, репутацию, интеллектуальную собственность, систему коммуникаций, фирменный стиль, торговую марку и прочие нематериальные активы организации. Гудвилл определяется как разность между рыночной стоимостью организации и стоимостью ее материальных активов.

Потенциал (интеллектуальный, профессиональный, инновационный, инвестиционный), персонала организации в совокупности с культурой трудового процесса отражаются показателем стоимости человеческого капитала, который характеризует основную цель организационной культуры – повышение трудового потенциала организации. Чем выше стоимость человеческого капитала организации, тем выше её культура.

## ВЫВОДЫ

1. Диагностика организационной культуры предполагает исследование состояния дел в организации с целью выявления «болевых точек»: противоречий в управленческой структуре, в отношениях с внешней средой, помех в достижении организационных целей, межличностных конфликтах, неопределенности в целях, интересах, представлениях о ситуации различных групп, их приверженности различным точкам зрения (о положении дел в коллективе, об отношениях друг с другом).

2. Для изучения состояния организационной культуры в конкретном объекте исследования требуется значительное время. От того каким временным ресурсом исследователь располагает, возможны два подхода: упрощенный и комплексный. При упрощенном подходе изучаются: тип и профиль организационной культуры, приоритеты во влиянии факторов внешней и внутренней среды, оценивается интеллектуальный потенциал организации и риски предстоящих изменений. При комплексной оценке организационной культуры исследуется совокупность качественных и количественных показателей, которые включают определение уровня построения системы управления формированием и развитием организационной культуры на основе использования совокупности коэффициентов.

3. Автор предлагает алгоритм и ранее апробированные методики исследования, которые позволяют выявить состояние организационной культуры в коллективе на основе определенных информационных источников. При реальной периодической оценке организационной культуры с точки зрения её свойств, функций и элементов, сильных и слабых сторон, руководители имеют возможность избежать многих ошибок, лишних затрат, своевременно вносить корректировки в устранении негативных сторон, постоянно совершенствовать уровень организационной культуры коллектива.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бодрова М.И. Развитие организационной культуры на предприятиях в Российской Федерации – драйвер роста экономики страны [Текст]/ М. И. Бодрова, Н. Г. Кизян // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – С. 341-356.

2. Грошев И.В. Организационная культура [Текст]/ И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 535 с. [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr.sociomadi.ru/books/9933332.pdf>

3. Зиновьев Ф.В. Организационная культура [Текст]/Ф.В. Зиновьев, В.В. Верна // – Симферополь, Диайпи, 2019. – 226 с.

4. Организационная культура. Офф-лайн издание центра “Пси-фактор”, 2017. [Электронный ресурс]. – URL: <http://psyfactor.org/personal0.htm>

5. Косарская, Е. С. Организационная культура [Текст]/ Е. С. Косарская. — Тверь : ТвГТУ, 2020. — 104 с.— Текст электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171339> .

6. Колосов, В. А. Организационная культура [Текст]/ В. А. Колосов. — Санкт-Петербург : СПбГУ ГА, 2019. — 221 с. — Текст электронный// Лань : электронно-библиотечная система. —

URL: <https://e.lanbook.com/book/145332>.

7. Морозова, Е. А. Организационная культура [Текст] / Е. А. Морозова. — Кемерово : КемГУ, 2019. — 145 с. — Текст электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/125467>.

8. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка. [Текст] / О.Г. Тихомирова. — СПб: ИТМО, 2008. — 148 с. - Текст электронный //URL: [indow.edu.ru/resource/896/57896/files/itmo263.pdf](http://indow.edu.ru/resource/896/57896/files/itmo263.pdf)

## DIAGNOSTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Zinovjev F. V.

V.I. Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Crimea

**Annotation.** The article reveals methods, methods and algorithms of research of organizational culture, used both in domestic and foreign practice. A simplified and comprehensive approach, including the use of economic and financial indicators, is considered. The author's approach to the study of organizational culture, including algorithm, methods, information sources and criteria for the evaluation of research results, has been proposed.

**Keywords:** methods, methods, organizational culture research algorithm, information sources, simplified and integrated approaches, criteria, research results.