

*А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.С. Гоголева*

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК НОРМАТИВНО-РОЛЕВАЯ СИСТЕМА ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТНИКУ РОССИЙСКИХ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЙ\*

*Статья посвящена реализации теоретико-методологических принципов изучения организационной культуры через призму нормативно-ролевого подхода. Исследовательские гипотезы, сформулированные авторами в первой части статьи (опубликована в предыдущем номере журнала), проверяются в эмпирическом исследовании. На основе данных стандартизованного опроса 1692 рядовых работников и специалистов 80 предприятий и организаций из 8 регионов РФ проводится анализ внутренней структуры ролевых стандартов. На основе агрегирования индивидуальных ответов о ролевых стандартах на уровне организаций выявлены и описаны четыре типа организационных субкультур. Анализ соответствия нормативно-ролевых требований организационных культур практикам трудовой деятельности и поведению работников позволяет авторам делать вывод о непрямом, «фоновом» характере такого влияния.*

**Ключевые слова:** *организационная культура, организационные субкультуры, ролевой стандарт, практики социальных взаимодействий.*

**Keywords:** *organisational culture, organisational subcultures, role standard, practices of social interactions.*

#### **Ролевой стандарт организационной культуры российских бизнес-организаций**

Индикаторами ролевого стандарта в инструментарии для рядовых работников и специалистов были 13 утверждений, объединенных общим вопросом «*Какими чертами, на ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими — желательно, а какими может не обладать хороший работник*

---

\* Окончание. Начало см. в № 3 за 2012 г.

вашего предприятия?». По каждому из утверждений респондентам было предложено выбрать один из трех вариантов ответа, распределения по которым представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Частотные распределения ответов по ролевому стандарту среди двух групп респондентов (% по строкам)**

<i>Какими чертами, на ваш взгляд, должен обладать ... хороший работник вашего предприятия?</i>	Рядовые работники (N=1091)			Специалисты (N=601)		
	Обязательно	Желательно	Может не обладать	Обязательно	Желательно	Может не обладать
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	77	22	1	76	24	0
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	76	22	2	69	28	3
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	72	27	1	70	28	2
Быть высококлассным специалистом, мастером своего дела	63	34	3	61	37	2
Уважительно относиться к товарищам по работе	62	34	4	62	35	3
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	47	39	14	47	47	6
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	47	42	11	37	51	12
Поддерживать законные требования своих товарищей	43	45	12	34	53	13
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	38	51	11	35	55	10
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	36	49	15	34	56	10
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	34	44	22	37	52	11
Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время с товарищами	32	46	22	22	48	30
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации, профессионального кругозора	29	45	26	34	55	11

Частотные распределения ответов показали, что общая структура наиболее поддерживаемых требований у рядовых работников и специалистов в целом одинакова. Достаточно четко выделяется первая группа требований, которые в качестве обязательных упомянули около трех четвертей респондентов, практически их не дифференцируя. Эту группу характеристик можно назвать **нормами соблюдения формальных требований на рабочем месте**. К ним относятся необходимость соблюдения дисциплины, правил безопасности труда и добросовестной работы.

Основные различия выборок рабочих и специалистов касаются группы требований **солидаристских действий** в организации, что является отражением сохраняющихся коллективистских ценностей в рабочей среде (Темницкий 2008). Различия просматриваются также в том, что специалисты более требовательны к формам обращения на рабочем месте, что может объясняться тем, что среди этой категории респондентов в среднем больше женщин с высоким уровнем образования, и, соответственно, она более «интеллигентная».

Среди обеих групп респондентов достаточно противоречивой оказалась группа требований к **уровню квалификации и профессионализма** сотрудников. Если абстрактное требование «*быть высококлассным специалистом*» имеет очень высокие ранги важности — 4-й у рабочих и 5-й у специалистов — то конкретная деятельность по поддержанию уровня квалификации оказывается наименее значимой из перечисленных характеристик. Это несоответствие позволяет предположить значительное расхождение между постулированием высокой ценности профессионализма в российских организациях и реальных практик по поддержанию профессионального уровня работников.

Обратим внимание на высокую долю отметивших *желательность* лояльного отношения к руководству и беспрекословного подчинения его требованиям. Лишь каждый десятый респондент считает, что хорошему работнику можно и не быть лояльным к вышестоящему руководству. Таким образом, эрозия декларативного идеала гуманистических и демократичных отношений в организации просматривается уже на уровне ролевого стандарта: покорность не является первоочередным требованием, но все же желательна для комфортного, надежного пребывания работников в организации.

Итак, по результатам анализа данных ролевого стандарта можно констатировать, что наиболее проблемной зоной стало отношение к повышению квалификации, что говорит о достаточно низкой востребованности данной характеристики на изученных предприятиях. Это требование явно находится на периферии в структуре требований к работникам, где доминирующее положение занимают дисциплина и добросовестное поведение.

### Внутренняя структура ролевых стандартов: результаты факторного анализа

Для выяснения глубинной структуры переменных ролевого стандарта нами был проведен анализ ответов (отдельно по каждой категории респондентов) методом главных компонент. Результаты анализа выявили структуру ролевого стандарта, состоящую из четырех факторов\* и представленную в табл. 2 (опущены значения факторных нагрузок меньше 0,35 и исключены респонденты, не имеющие вариации ответов). Использовалась процедура вращения *Varimax*.

Таблица 2

#### Структура ролевых стандартов рядовых работников и специалистов по результатам факторного анализа

Название фактора	Исходные переменные	Факторные нагрузки переменных по категориям респондентов	
		Рядовые работники, N=1021	Специалисты, N=573
Профессионализм	Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	,85	,80
	Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах	,83	,84
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	,50	
	Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,46	
Солидаристские ориентации	Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	,80	,79
	Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	,79	,70
	Быть компанейским человеком, готовым проводить свободное время со своими товарищами	,61	,64
	Уважительно относиться к коллегам по работе	,54	,60

\* Количество факторов определялось падением объясненной дисперсии в каждой последующей выделяемой скрытой переменной.

Название фактора	Исходные переменные	Факторные нагрузки переменных по категориям респондентов	
		Рядовые работники, N=1021	Специалисты, N=573
Добросовестность и дисциплинированность	Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	,82	,75
	Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	,75	,81
	Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	,50	,44
	Выполнять инструкции, правила безопасности труда		,44
Конформность	Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	,69	,74
	Выполнять инструкции, правила безопасности труда	,56	
	Уважительно относиться к коллегам по работе	,53	
	Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу		,45
<i>Объясненная дисперсия</i>		62%	61%

Как видим, в целом структура требований для рядовых работников и специалистов, разбиваясь на четыре компоненты, *подтверждает Гипотезу 1* и делает возможным использовать для этих двух категорий респондентов одинаковые индикаторы субкультур.

Что касается различий в содержании субкультур двух категорий респондентов, то они наблюдаются в сфере требований к профессионализму: в то время как у специалистов этот фактор очень четкий и определяется всего двумя исходными переменными, у рядовых работников «профессионализм» включает также активную жизненную позицию, «организационное гражданство».

Различия также заключаются в том, что у рядовых работников требование «*выполнения инструкций*» вошло не в фактор «добросовестности и дисциплинированности», как это логично было ожидать, а в фактор «конформности», что, видимо, отражает формальность нормы для этой социально-профессиональной группы: работник следует формальным правилам скорее из «уважения к начальству», нежели к правилам как таковым.

При общей ведущей исходной переменной в факторе «Конформность» мы видим, что у рядовых работников лояльность к руководству лежит в поле их общей установки на бесконфликтность. Лояльность специалистов носит более «активный» характер и соотносится с установкой на «организационное гражданство».

Таким образом, *подтверждается Гипотеза 2* о различиях в субкультурах рядовых работников и специалистов.

### Методика типологизации организационных культур

Помимо задачи выяснения внутренней структуры ролевых стандартов двух категорий респондентов, результаты факторного анализа стали основой для построения типологии организационных культур компаний. На основе четырехкомпонентной структуры ролевых стандартов было выделено четыре ключевых индикатора оргкультур, которыми стали исходные переменные, имеющие максимальные факторные нагрузки, т. е. наиболее полно отражающие содержание выделенных факторов.

Использование только четырех вопросов из тринадцати было обусловлено тем, что, во-первых, кластерный анализ чувствителен к количеству переменных, по которым он проводится (в нашем случае их достаточно много по сравнению с количеством наблюдений). Во-вторых, не допускается использование различного количества вопросов на один индикатор, поскольку это дает смещения в рассчитываемом расстоянии между наблюдениями, что далее приводит к доминированию тех индикаторов, которым было отведено большее количество вопросов (Татарова, Бессокирная 2011).

Таким образом, базовыми для типологии организационных культур стали следующие переменные (см. табл. 3):

Таблица 3

#### Исходные переменные, положенные в основу типологии субкультур

Компоненты в структуре ролевого стандарта	Исходные переменные с максимальными факторными нагрузками
Профессионализм	«Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы, тренингах»
Солидаристские ориентации	«Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям»
Добросовестность и дисциплинированность	«Работать, что называется, в полную силу, не халтурить»
Конформность	«Быть бесконфликтным, лояльным к руководству»

По нашему убеждению, выводы об организационных культурах компаний, а не групп респондентов, позволяет делать только исследование на уровне компании. Поэтому анализ ролевого стандарта проводился именно на уровне предприятий / организаций, а не по отдельным работникам. Инструментально данный подход был реализован на основе приписывания каждому исследованному предприятию значения новой переменной, которое определялось по тому, какая доля респондентов на данном предприятии дает один из вариантов ответа. Описания организационной культуры часто идут от информации с индивидуального уровня и агрегируются до организационного (Kwantes, Voglarsky 2007), и этот подход позволяет сравнить предприятия между собой и соотнести личностные оценки — ответы респондентов — с характеристиками предприятия. Подобный метод часто реализуется в сравнительных исследованиях ценностей или национальных культур, в которых опрашивается относительно небольшое количество респондентов из каждой страны и далее проводятся сопоставления средних оценок по странам (Hofstede 1983; Culture... 2004; Fischer, Mansell 2009). Кроме того, данный подход соотносится с вышеописанной теоретической моделью: полученные таким образом характеристики оргкультуры могут рассматриваться как внешние по отношению к респондентам.

Мы также исходили из того, что организационная культура компаний чаще всего гетерогенна и представляет собой комбинацию различных субкультур, в нашем случае — рядовых работников и специалистов. Это обусловило раздельный анализ по двум массивам данных.

С целью проверки Гипотезы 3 мы разработали систему индикаторов **артикулированности, силы и комплексности** организационных культур.

Критерием *артикулированности / диффузности* культур стала ясность, определенность, последовательность норм ролевых стандартов.

О *силе / слабости* культур можно судить по соответствию требований ролевых стандартов трудовому поведению респондентов.

*Комплексные / акцентированные* культуры идентифицировались нами по общему количеству «обязательных» норм и требований ролевых стандартов в рамках культуры каждого отдельного предприятия.

В качестве исходных переменных для кластеризации предприятий, как было сказано выше, были взяты перечисленные в табл. 3 четыре вопроса по рядовым работникам и специалистам, отражавшие важнейшие области внутриорганизационных взаимодействий.

Процедура построения типологии организационных культур включала следующие этапы. Сначала отдельно на каждой базе данных (работчие и специалисты) были получены усредненные значения каждого из показателей ролевого стандарта *по предприятиям*. При анализе были исключены предприятия, где более трети респондентов не имели вариации

ции ответов (13 предприятий по рядовым работникам и 11 по специалистам).

Затем внутри каждой базы усредненные значения переменных ролевого стандарта по каждому наблюдению-предприятию были подвергнуты сначала иерархическому кластерному анализу для определения оптимального числа кластеров, а затем кластерному анализу методом *k*-средних.

### Типы субкультур рядовых сотрудников

В результате выполнения описанных выше процедур нами было выявлено четыре типа организационных субкультур рядовых работников и специалистов, представленных в табл. 4. Обратим внимание, что отдельные параметры по рядовым работникам и специалистам не совпадают, что говорит о том, что для большинства предприятий характерны сочетания различных субкультур двух категорий работников.

**1. «Максималистская» культура, или «культура лояльных профессионалов»,** характеризуется высокими требованиями по всем четырем блокам ролевых стандартов. Это дает основание отнести ее к категории «**комплексных**» культур. В целом этот тип оргкультуры рисует идеального сотрудника-профессионала, который нацелен на добросовестное исполнение обязанностей и лоялен к руководству. Однако отметим и эклектичность такой культуры: то, что она одновременно требует от работников и бесконфликтности, и активности в отстаивании своих прав, позволяет предположить декларативность требований. Вопрос о том, является ли такой тип культуры «**сильным**», т. е. оказывает ли он существенное влияние на поведение работников, мы рассмотрим ниже.

**2. «Культура формальных требований»** отличается высокими требованиями к дисциплинированности работников и низкими — по остальным трем блокам. Наличие одной, достаточно узкой, общей зоны требований позволяет квалифицировать эту культуру как «**акцентированную**».

**3. «Солидаристская» («коллективистская») культура** предъявляет высокие требования к необходимости защиты работниками своих прав, т. е. также относится к категории «**акцентированных**». Отметим, что, в отличие от «максималистской», этот тип оргкультуры выглядит более последовательным, предъявляя высокие требования к защите коллективных интересов работников и относительно низкие — в отношении лояльности к руководству. В отличие от двух предыдущих, этот тип культуры является «**эмерджентным**», т. е. не целенаправленно конструируемым руководством предприятий, а скорее существующим благодаря традициям советских предприятий с их ценностями патернализма, социальной защищенности и «**классовой солидарности**» работников. Среди рядовых работников эта субкультура наиболее характерна для крупных промышленных предприятий, созданных в советское время.



Таблица 4

**Средние доли работников, считающих требование «обязательным», внутри организаций с различными типами субкультуры рядовых работников и специалистов, и характеристики организаций с преобладанием различных типов субкультуры, % по столбцам**

Какими чертами, на ваш взгляд, должен обладать ...хороший работник вашего предприятия?	Кластеры — типы организационных культур												Средняя по выборке	
	1. «Максималистская»		2. «Культура формальных требований»		3. «Солидаристская»		4. «Минималистская»		P	C	P	C		
	P*	C**	P	C	P	C	P	C					P	C
<b>Фактор профессионализма</b>														
Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации	48	38	12	22	24	31	8	18	22	25				
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	53	45	19	30	30	36	9	19	27	30				
Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда	58	58	54	37	39	44	11	29	39	39				
<b>Фактор добросовестности и дисциплинированности</b>														
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	72	70	87	73	67	71	48	57	67	68				
Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено	83	79	85	75	75	80	57	64	74	74				
Выполнять инструкции, правила безопасности труда	81***	77	71	69	77	81	57	62	71	71				

\* Рядовые работники

\*\* Специалисты

\*\*\* У рядовых сотрудников эта переменная вошла в фактор «Конформности» (см. табл. 2)

<b>Фактор солидаристских ориентаций</b>										
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	52	52	20	36	55	54	16	27	37	40
Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством	49	47	37	44	52	55	25	33	41	44
Уважительно относиться к коллегам по работе	69	67	53	50	72	75	38	64	59	61
<b>Фактор конформности</b>										
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	64	46	24	37	28	45	20	22	33	35
Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу	51	44	29	34	31	36	12	23	30	32
<b>Характеристики организаций</b>										
Медианное количество занятых в организации, чел.	285	432	268	325	500	400	130	313	300	300
Созданы после 1990 г.	86	75	79	75	59	85	88	78	76	78
«Очень сильная» нехватка высококвалифицированных рабочих	14	17	64	39	29	38	59	56	41	39
<b>Количество организаций</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>18</b>		

**4. «Минималистская» культура** характеризуется очень низкими требованиями по всем четырем блокам ролевых стандартов, т. е. она практически не устанавливает стандартов поведения работников, которые те считали бы «обязательными». Это типичный пример «диффузной» организационной культуры. «Диффузная» культура наиболее характерна для относительно мелких предприятий, созданных в перестроечные годы. Как и в случае «культуры формальных требований», эта субкультура рядовых работников чаще наблюдается на предприятиях, испытывающих значительную нехватку квалифицированных рабочих. Это позволяет предположить, что диффузные культуры более характерны для организаций с высокой текучестью кадров, где устойчивые нормативные требования просто не успевают выкристаллизоваться из-за отсутствия стабильного контингента их носителей.

Таким образом, результаты кластерного анализа выявили три типа артикулированных культур и один диффузный. В свою очередь, одна из артикулированных культур является «комплексной» и две — «акцентированными». **Это подтверждает Гипотезу 3** в части дифференциации оргкультур российских компаний по критериям артикулированности и комплексности. При этом распространенность данных типов субкультур у рядовых работников и специалистов разная. Если по рядовым работникам наибольшее распространение получила солидаристско-коллективистская культура (22 предприятия), то у специалистов чаще остальных встречается «культура формальных требований» (24 предприятия).

**«Сильные» или «слабые» культуры?  
Соответствие нормативно-ролевых требований  
организационных культур практикам  
трудовой деятельности и поведению работников**

Для проверки общей Гипотезы 4 о соответствии нормативно-ролевых требований организационных культур практикам социальных взаимодействий в организациях и индивидуальному поведению работников мы сформулировали следующие частные гипотезы.

***Гипотеза 4.1.** В «максималистской» культуре будут наблюдаться наиболее согласованные установки работников; практики трудоустройства будут характеризоваться преобладанием формально-объективных критериев; работники будут чаще демонстрировать активность по поддержанию своего профессионального уровня, выдвигать инициативы и участвовать в обсуждении управленческих решений; характеризовать себя как «добросовестных» работников и демонстрировать намерение продолжить работу в организации; воспринимать организационные практики как благоприятствующие высококвалифицированным работникам.*

***Гипотеза 4.2.** Работники из организаций с типом «культура формальных требований» будут иметь высокие оценки качества собственной работы, чаще характеризовать себя как «добросовестных» работников и выступать с инициативами. По остальным параметрам они будут иметь средние либо низкие значения.*

***Гипотеза 4.3.** Работники, принадлежащие к «солидаристскому» типу культуры, будут чаще упоминать наличие протестных действий в своих организациях и иметь средние либо низкие значения по остальным показателям.*

***Гипотеза 4.4.** Предприятия с диффузным «минималистским» типом культуры будут характеризоваться размытыми установками работников. Работники этих предприятий будут иметь самые низкие значения показателей активности в поддержании профессионального уровня и участия в обсуждении управленческих решений; реже характеризовать себя как «добросовестных» работников и ниже оценивать качество собственной работы.*

Основные характеристики оценок, установок работников и практик социальных взаимодействий, позволяющие проверить наши частные гипотезы, представлены в табл. 5 и 6.

Как видно из табл. 5, представляющей личностные оценки рабочих ситуаций, наиболее согласованными являются оценки представителей «**максималистской**» культуры в обеих группах респондентов, выражающих жесткое неприятие практически всех перечисленных ситуаций.

Очень жестким, «фундаменталистским», оценкам предыдущей культуры противостоят оценки представителей диффузной «**минималистской**» субкультуры рядовых работников, склонных наиболее лояльно относиться к большинству ситуаций. Частично это может быть объяснено влиянием отрасли — относительно больше эта культура представлена в строительных организациях (31 % среди рядовых работников при средней по выборке 15), так что в данном случае установки, видимо, отражают реально сложившиеся в отрасли практики социальных взаимодействий, где с работниками «не принято церемониться» и где нарушение их социально-трудовых прав практически стало нормой. Как видим, «ответом» на подобное обращение со стороны менеджмента становятся сниженные требования работников к добросовестной работе и дисциплине.

Высоким уровнем терпимости к большинству перечисленных ситуаций выделяется также «**субкультура формальных требований**» специалистов. Несмотря на высокие декларативные требования добросовестности и дисциплинированности, специалисты из субкультуры этого типа склонны наиболее лояльно относиться к использованию рабочего времени в нерабочих целях. По остальным ситуациям их терпимость к произволу руководства и нарушению социально-экономических прав работников наиболее приближена к оценкам рядовых работников из «минималистской» культуры.



Таблица 6

Средние доли работников, отметившие практики социальных взаимодействий и характеристики индивидуального поведения, внутри организаций с различными типами культур, % по столбцам

	Кластеры — типы организационных культур												Средняя по выборке	
	1. «Максималистская»			2. «Культура формальных требований»			3. «Солидаристская»			4. «Минималистская»				
	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С	Р	С
<i>Практики социальных взаимодействий в организациях и характеристики индивидуального поведения респондентов</i>	19	32	6	31	22	23	12	28	15	29				
Проходили за последний год аттестацию или иную процедуру оценки	23	47	12	38	32	46	23	27	23	38				
Проходили повышение профессиональной квалификации за последние 3 года	38	62	23	49	49	45	32	52	37	52				
Проходили специальную подготовку по профилю работы	17	20	12	16	14	12	6	7	12	13				
Оценка качества собственной работы: «очень высокое»	31	22	21	30	38	48	27	34	30	33				
В организации случались выражения протеста	40	30	18	41	34	45	28	38	31	39				
Выступали с инициативами, предложениями														
<b>Критерии трудоустройства: решающую роль сыграли...</b>														
Опыт работы (стаж) по специальности	30	27	34	33	26	27	31	29	30	30				
Образование, уровень квалификации, зафиксированные в аттестатах	16	36	25	43	19	42	24	32	21	38				
Восприятие организационных практик: в организации...														
<b>... «больше получают за свою работу»</b>														
Высококвалифицированные работники	34	38	58	59	48	39	52	50	49	49				
Бесконфликтные, послушные, лояльные к руководству работники	9	4	5	4	5	3	3	5	5	4				
<b>... «быстрее выдвигаются, получают повышение в должности»</b>														
Высококвалифицированные работники	17	34	36	36	34	30	31	32	30	33				
Бесконфликтные, послушные, лояльные к руководству работники	11	5	6	8	9	8	9	9	9	8				

Акцентированность представителей **«солидаристско-коллективистской»** субкультуры рабочих на своих социально-экономических правах подтверждается их ответами о недопустимости авралов, «перенапряжения» работников и выплат зарплат «в конвертах». Судя по всему, этот тип субкультуры является самым «нерыночным» (почти половина организаций, где среди рабочих выявлена данная субкультура, — это промышленные предприятия), воспроизводящим патерналистские ценности социальной защищенности.

Итак, в целом можно говорить о согласованности нормативно-ролевых требований описанных выше субкультур и индивидуальных оценок их представителями различных рабочих ситуаций. Наибольшей согласованностью отличаются «максималистские» субкультуры рядовых работников и специалистов и «солидаристская» субкультура рядовых работников.

Если нормативно-ролевые предписания организационных субкультур в целом выглядят достаточно согласованными с индивидуальными оценками допустимости различных рабочих ситуаций, то анализ их соответствия практикам повседневных взаимодействий и индивидуальному поведению респондентов не позволяет делать столь же уверенных выводов.

Как видно из табл. 6, в «**максималистском**» типе субкультуры, с ее высокими декларируемыми требованиями к уровню квалификации, соответствие им демонстрируют лишь специалисты. Рядовые же работники, напротив, обнаруживают несогласованность заявленных ими нормативных требований в отношении профессионального мастерства и собственного поведения. Более того, в своем восприятии организационных практик представители этой субкультуры реже остальных отмечают благоприятные условия для высоких заработков и карьерного продвижения высококвалифицированных работников и чаще — «режим наибольшего благоприятствования» для работников, лояльных к руководству. Ни та, ни другая категория респондентов в этой субкультуре не обнаруживает соответствия нормативных требований профессионализма практикам трудоустройства на основании меритократических критериев.

В отношении высоких нормативных требований проявления инициативы, заявленной в «максималистской» культуре, картина также противоречива. Согласованность с этими требованиями наблюдается в ответах рядовых работников, действительно чаще остальных выступающих с различными инициативами. Специалисты же демонстрируют наибольшую среди всех типов отстраненность от выдвижения инициатив. Не выявлено также согласованности с нормативным требованием защиты своих прав.

Среди обеих категорий респондентов в рамках данной культуры наблюдаются самые высокие доли тех, кто оценивает качество собственной работы как *«очень высокое»*, что можно трактовать как согласованность с нормативными требованиями добросовестности.

*Таким образом, лишь частично — в части согласованности установок обеих групп и повышения уровня профессиональной квалификации специалистами — подтвердилась Гипотеза 4.1 о связи высоких нормативных требований «максималистской» организационной культуры с организационными практиками социальных взаимодействий.*

**«Культура формальных требований»**, как видно из табл. 6, не выделяется среди остальных культурных типов высокими самооценками ни «добросовестности», ни «качества собственной работы», ни участием в выдвижении инициатив, *что опровергает Гипотезу 4.2*. В противовес нашим предположениям о низких либо средних значениях прочих параметров, предприятия с преобладанием этой культуры заметно чаще отдают предпочтение при трудоустройстве опытным профессионалам, а работники значительно чаще остальных считают, что возможностей для хорошего заработка больше у их высококвалифицированных коллег. Таким образом, этот культурный тип на практике оказывается в большей степени носителем меритократических начал, чем «максималистская» культура.

Предприятия с доминированием **«солидаристского»** типа культуры выделяются тем, что их работники действительно чаще остальных являются членами профсоюзов, чаще упоминают случаи выражения протестов, проведения собраний трудового коллектива по инициативе работников, *что в целом подтверждает Гипотезу 4.3*. Однако, как и в предыдущем случае, не подтвердилось предположение о средних значениях прочих параметров: рядовые работники этих предприятий чаще всех остальных проходят специальную подготовку по профилю работы, аттестацию, повышение квалификации, занимаются самообразованием, т. е. демонстрируют практическую выраженность ценностей профессионализма, которая ожидалась нами в организациях с «максималистским» культурным типом.

Предприятия с **«минималистским»** типом культуры отличаются относительно редкими оценками качества собственной работы как *«очень высокого»*, среди рядовых работников незначительно ниже средней доля охарактеризовавших себя как *«работающих в полную силу»*. Существенно ниже доля специалистов, проходивших повышение квалификации. При этом показатели практик трудоустройства, восприятий критериев вознаграждений в организациях, выдвижения работниками инициатив находятся на уровне средних значений. По тем же показателям, где выявлена согласованность низких нормативных стандартов и практик,



отклонения от средних не столь существенны, как это наблюдалось в распределении ответов по ролевым стандартам и оценкам ситуаций. Таким образом, есть основания говорить лишь о *частичном подтверждении Гипотезы 4.4*. Неопределенность нормативных стандартов организационной культуры еще не говорит о преобладании «негативных» практик социальных взаимодействий в организации или о недобросовестном поведении сотрудников.

Для дополнительной проверки гипотезы 4 о влиянии типа организационной культуры на индивидуальное поведение работников был выполнен пошаговый регрессионный анализ по методу *Backward* с зависимой переменной «Доля респондентов в компании, желающих сменить свое нынешнее место работы» (табл. 7). В качестве контрольных переменных в модель были включены доли работников компаний, удовлетворенных различными аспектами своей работы.

Результаты регрессионного анализа свидетельствуют о сложном характере связи нормативной структуры организационной (суб)культуры с трудовым поведением работников. Низкие значения коэффициента детерминации  $R^2$  в Модели I свидетельствуют о неспособности данного набора предикторов предсказать зависимую переменную, т. е. *сами по себе* типы организационных субкультур не влияют на стремление работников покинуть организацию или остаться в ней.

Введение в анализ контрольных переменных — доли работников компании, удовлетворенных важнейшими аспектами своей работы — значительно улучшает качество регрессионных моделей. Значения  $R^2$  резко выросли, приблизившись к уровню 0,5, что свидетельствует о достаточно хорошей прогностической способности Модели II. При этом некоторые типы субкультур сохранили свою статистическую значимость. Как видим, для рядовых работников желание уйти или остаться определяется, прежде всего, удовлетворенностью уровнем зарплаты, в то время как прочими значимыми факторами являются удовлетворенность своими профессиональными перспективами, степень самостоятельности и принадлежность к «солидаристской» организационной культуре. Для специалистов «культурный» фактор более важен — при ведущей (хотя и менее значимой, чем у рабочих) роли удовлетворенности зарплатой на желание остаться в организации наибольшее влияние оказывает принадлежность к «культуре формальных требований» и к «максималистской» культуре, и лишь затем — удовлетворенность содержательными аспектами труда.

Как видим, выделенные нами типы субкультур оказываются значимыми для стремления работников покинуть организацию *лишь в сочетании с индикаторами практического характера*. Причем индикаторы именно практик, а не оргкультур, выступают как факторы первого по-

**Результаты регрессионного анализа влияния типов организационных субкультур на долю работников компании, желающих покинуть ее, Beta-коэффициенты**

<i>Предикторы</i>	Рядовые работники	Специалисты
Модель I		
<i>Типы организационных субкультур</i>		
«Максималистская»	-0,271*	-0,422***
«Культура формальных требований»	-0,259*	-0,417***
«Солидаристская»	-0,268*	-0,192
«Минималистская»	-	-
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,073	0,170
Модель II		
<i>Типы организационных субкультур</i>		
«Максималистская»	-0,164	-0,283**
«Культура формальных требований»	-0,01	-0,386***
«Солидаристская»	-0,265**	-0,119
«Минималистская»	-	-
<i>Контрольные переменные: доли респондентов в компании, удовлетворенных...</i>		
...уровнем заработной платы	-0,585***	-0,413***
...интересной работой	-	-0,262**
...перспективами профессионального и карьерного роста	-0,351**	-
...возможностью проявить самостоятельность, инициативу	-0,273*	-
<i>R</i> <sup>2</sup>	,475	,451
<i>Количество наблюдений (организаций)</i>	67	67

Значимо при \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

— переменные, автоматически исключенные из анализа как статистически незначимые.

рядка, оказывающие решающее влияние на приверженность работников своим организациям. Поэтому можно говорить лишь о *фоновом* влиянии организационной культуры на поведение работников, которое опосредуется воздействием социально-практических компонент.

Что же касается третьего, самого высокого, уровня воздействия оргкультуры на феномены практической жизни организации, то результаты регрессионного анализа, проверявшего влияние различных типов субкультур на показатели экономической эффективности организаций\*, не выявили статистически значимых связей. Напомним, что нами анализировались только типы субкультур рядовых сотрудников. Можно предположить наличие такого влияния в случае с субкультурами руководителей различного уровня, однако это уже предмет отдельного анализа.

Итак, можно констатировать, что **в целом не подтвердилась Гипотеза 4** о соответствии нормативно-ролевых требований организационных культур практикам социальных взаимодействий в организациях и индивидуальному поведению работников, а также **не подтвердилась Гипотеза 3 в части утверждения о наличии «сильных» или «слабых» культур**. Если организационные культуры достаточно легко идентифицируются в категориях «комплексности — акцентированности» или «артикулированности — диффузности», то предположения о «силе» или «слабости» той или иной культуры не подкрепляются эмпирическими данными. Можно говорить в лучшем случае о силе влияния отдельных нормативных требований, но не организационных культур в целом. Причем, как мы увидели, легче всего на практике реализуются «вторичные» поведенческие нормы, не связанные с эффективностью труда работников, а акцентированные, как в «солидаристской» культуре, на защите их социально-экономических прав. А вот «слишком высокие» ролевые стандарты, как в «максималистской» культуре, скорее всего, означают их формальность и декларативность.

Как видим, в целом подтвердились наши гипотезы описательно-констатирующего типа. Однако говорить на основании наших данных о наличии прямой связи между оргкультурой и поведением сотрудников и тем более — эффективностью организаций, не приходится. Наибольшая согласованность нормативно-ролевых требований организационных культур наблюдается с феноменами *ментального* порядка — морально-нравственными оценками рабочих ситуаций. Однако не удалось обнаружить столь же легкого трансфера культурных норм и требований в сферу практик социальных взаимодействий и индивидуального пове-

---

\* Зависимыми переменными в модели были показатели отдачи на капитал и рентабельность продаж, полученные из базы данных СПАРК-Интерфакс (<http://www.ispark.ru/ru-ru/default.aspx>). В качестве независимых переменных выступали типы организационных субкультур, в качестве контрольных — размер предприятия (логарифм численности сотрудников) и структура собственности компании.

дения работников. Это еще раз подчеркивает тот факт, что воздействие организационной культуры на трудовое поведение работников и экономическую эффективность организации, заявляемое консультантами и бизнес-тренерами, является, мягко говоря, преувеличенным. ***Можно сказать, что «хорошие» или «плохие», четко выраженные или «диффузные» ролевые стандарты организационной культуры влияют на реальное поведение работников в лучшем случае опосредованно, задавая, скорее, векторы, которые будут отличать практики социальных взаимодействий в организациях с различными типами организационных культур.***

Данные о том, что социальное устройство бизнес-организации не исчерпывается феноменом организационной культуры, ставят перед исследователями вопрос: *информацию какого рода мы ожидаем получить, если предмет нашего изучения — организационная культура того или иного предприятия?*

Если придерживаться строгого, узкого понимания культуры как сферы нормативно-ценностного, то, ограничиваясь таким анализом, исследователь рискует впасть в заблуждение относительно соответствия культурных оценок и требований реальному положению дел в организации. Особенно опасны такие заблуждения в исследованиях консультативно-диагностического типа, когда на основе анализа культуры выстраивается система практических рекомендаций. Наши данные ставят под сомнение постулаты функционалистского подхода о том, что *«практика следует за культурой»* и понимание организационной культуры как *инструмента* улучшения экономических показателей и социализации работников в желательном для руководства направлении. Предпринятая нами попытка типологизации и описания организационных культур подкрепляет скорее феноменологический подход, понимающий оргкультуру как *отражение, преломление в сознании* людей реальных практик социальных взаимодействий на предприятиях.

При этом мы получили эмпирические свидетельства плодотворности использования ролевого стандарта для дальнейших исследований организационных культур. Даже при том, что суждения сотрудников не всегда являются адекватным отражением реально происходящего в организации и неизбежно несут на себе отпечаток индивидуальных предпочтений людей, нормативный подход, на наш взгляд, можно считать шагом вперед по сравнению с традиционным подходом к анализу оргкультуры через призму ценностей.

Как нам представляется, преодолеть указанные ограничения и получить эмпирические доказательства связи социально-гуманитарных аспектов функционирования бизнес-организаций с их эффективностью можно только путем комплексного анализа всей системы социальных взаимодействий, существующей в организациях. Речь идет об анализе

*Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. Организационная культура...*

социальной организации фирмы как единства ценностно-культурных и институционально-практических феноменов\*. Причем, по нашему убеждению, именно информация о практиках, свободные от оценочных суждений констатации произошедшего несут в себе гораздо более важную информацию, чем сведения о нормах, ценностях, оценочные суждения респондентов или их предположения о гипотетических ситуациях.

### **Литература**

*Татарова Г.Г., Бессокирная Г.П.* Типологический анализ для реконструкции социальных типов работников (концептуальное и эмпирическое обоснование) // Социологические исследования. 2011. № 7.

*Темницкий А.Л.* Коллективистские ориентации и практики российских рабочих в сфере трудового поведения // Социологические исследования. 2008. № 12.

*Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С.* Социальная организация российского бизнеса: теоретико-методологические подходы и их реализация в эмпирическом исследовании // Социологические исследования. 2012. № 5.

*Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies / Ed. by R.J. House et al. L.: Sage, 2004.*

*Fischer R., Mansell A.* Commitment across cultures: A meta-analytical approach // Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. Iss. 8.

*Hofstede G.* The cultural relativity of organizational practices and theories // Journal of International Business Studies. 1983. Vol. 14. No. 2.

*Kwantes C.T., Boglarsky C.A.* Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries // Journal of International Management. 2007. Vol. 13. Iss. 2.

---

\* Анализ понятия социальной организации фирмы см.: (Эфендиев, Балабанова 2012) .