Связь нормативно-ролевой системы организационной культуры и показателей деятельности российских предприятий: опыт эмпирического исследования

Эфендиев А.Г. (НИУ ВШЭ), Гоголева А.С. (НИУ ВШЭ)

Изучение нематериальных социальных аспектов развития российского бизнеса пока недостаточно проработанная и изученная сфера. До сих пор нет четкого понимания возможностей влияния данных аспектов на функционирование и результативность российских компаний. Одним из понятий, широко используемых в западной литературе для описания нематериальных факторов социальных взаимодействий в организациях, является организационная культура. Это один из самых популярных предметов исследования ученых в области менеджмента. По утверждению некоторых ученых, с 1980 года было опубликовано более четырех с половиной тысяч зарубежных научных статей, в которых изучается организационная культура (Hartnell, Ou и Kinicki, 2011). И один из ключевых вопросов, интересующих исследователей, состоит в том, как влияет организационная культура на различные аспекты деятельности компании.

Анализ зарубежных работ по изучению организационной культуры показал достаточно широкую палитру подходов к пониманию сущности организационной культуры и ее роли в функционировании и развитии организации. Подавляющее большинство исследователей в качестве элементов организационной культуры указывают представления, ценности, нормы и организационные практики, опираясь на широко известное понимание Э. Шейна (Harris, 1994; Schein, 1996; Plowman, 2001; Sorensen, 2002; Kossek, 2003; Henri, 2006; Kwantes и Boglarsky, 2007). При этом в методологии измерения организационной культуры чаще всего присутствуют только ценностная составляющая. Утверждается, что организационная культура обеспечивает стабильность взаимодействий внутри организаций на основе приверженности участников ценностям компании. Наиболее часто используется несколько моделей ценностей организационной культуры: модель конкурирующих ценностей К. Куинна и соавторов (Камерон и Куинн, 2001), ценности по Г. Ховштеду (Hofstede и др., 1990).

Необходимо также добавить к вопросу эмпирического изучения организационной культуры и то, что под видом изучения ценностей организационной культуры, авторы часто используют индикаторы, которые не раскрывают ценностного содержания организационной культуры. Так, например, при оценке влияния организационной

культуры были использованы: работа топ-менеджеров по разработке организационной культуры (Sorensen, 2002), сила организационной культуры как знакомство с корпоративными ценностями (Kotter и Haskett, 1992), наличие долгосрочных целей и видения (Denison и Mishra, 1995) или ценности не рядовых сотрудников, а топ-менеджеров компании (Berson, Oreg и Dvir, 2008).

Таким образом, можно констатировать, что в эмпирических исследованиях доминирует аксиологический подход, и помимо ценностей остальные элементы организационной культуры практически не изучены. Исследование норм и практик поведения как части организационной культуры являются очень редкими и их явно недостаточно для понимания роли организационной культуры в социальной организации фирмы (Rousseau, 1990).

Следовательно, встает проблема о соотношении, взаимодействии двух основных индикаторов организационной культуры, верифицируемых в эмпирических исследовании: система общих ценностей, разделяемых всеми членами организации, и система норм и образцов трудового поведения и соответствующих оценок, установок, реально функционирующих в данной организации.

Внимательный анализ этой проблемы выявляет в ней ряд тесно взаимосвязанных, но системно независимых, аспекта.

Первый аспект состоит в следующем:

А. ценности, реализуемые в деловой практике каждой организации носят общенациональный характер (и точнее в этом случае говорить о национальной деловой культуре). Не следует забывать, что внимание к проблемам организационной культуры первоначально было основано на наблюдениях, согласно которым производственные успехи (например, Японии с 1950-х до 1990-х годов) в значительной степени связаны с социально-гуманитарными аспектами деловой жизни, что имеет корни в (японской) деловой культуре (Wilkins и Ouchi, 1985). На этом основании был сделан вывод, согласно которому общенациональные черты деловой этики (японского) общества приписывались особенностям отдельных организаций. Не случайно Г. Ховштед и его коллеги пришли к выводу, что культурные ценности были приобретены на очень раннем этапе жизни, и впоследствии их трудно поменять (Hofstede и др., 1990), а в модели Э. Шейна ценности национальной культуры представлены в глубинном уровне базовых представлений, которые практически не поддаются изменению со стороны компании (Schein, 1996);

В. сугубо внутриорганизационные явления – это конкретные образцы поведения, нормы трудовой деятельности, взаимоотношений с руководителем, партнерами и

специфические для каждой организации сочетания этих норм, требований, границ допустимости и приличий, которые учитывают огромное множество сугубо организационных переменных: отрасль, технологию, регион, историю развития компании, а также желательные для топ-менеджеров данной организации образцы (нормы) поведения (Glisson и James, 2002).

Второй важный аспект:

А. ценности как желательное, предпочтительное, внутренне принятое каждым, реализуемое в условиях свободы выбора и наличия необходимых ресурсов, чисто субъективно формируемое всем контекстом социальной жизни субъекта. Система ценностей каждого актора, характерные для нее сочетания предпочтений и т.д., является в чем-то уникальной и неповторимой. В организацию, как систему институционализированных взаимодействий, каждый включается со своей системой ценностей. Главное, чтобы он добровольно или вынужденно вписался в эту систему, сохраняя при этом свою автономию в ценностно-сокровенном;

В. нормы организационного поведения как обязательное (в том числе принудительное), обеспечивающее практическую предсказуемость трудового поведения сотрудника в организационных взаимодействиях или устойчивых и регулярных, т.е. институционализированных, организационных практиках. Устоявшаяся традиция исследований показала, что организация создает установки своих членов (которые, в свою очередь предопределены, например, структурой или внешним давлением), которые стимулируют людей вести себя так, как несвойственно лично им, но которые очевидно навязаны этим членством.

Проблема «ценности (деловой культуры общества) – нормы (конкретной организации)», как показывает опыт исследований нематериальных социально-гуманитарных аспектов развития бизнеса, является по сути одной из базовых и фундаментальных. Она важна как для научного анализа, так и практического применения. Ее решение дает ясное указание на то, какие и в какой степени социально-гуманитарные элементы значимы для реального развития бизнеса. Следовательно, ставится вопрос о том, что должно являться объектом управления: система ценностей или нормативно-институциональная структура, точнее ее социально-духовное корреляты и конструкты.

В данной работе будет изучаться система нормативных требований к работнику как часть организационной культуры, восполняя выявленный пробел в эмпирических исследованиях. Обоснованием подобного подхода является то, что трудовое поведение работника в организации опирается, прежде всего, на принятые в конкретной компании

институциональные нормы, которые обеспечивают предсказуемость и устойчивость поведения всех участников социальных взаимодействий. Теоретическими основами проведенного анализа является организационный подход в ролевой теории (Biddle, 1986). Роли в рамках этого подхода сформированы нормативными ожиданиями, но также подразумевается, что нормы могут различаться среди индивидов в зависимости от их статусов, должностей в организации, и могут отражать и формальные требования организации, и давление неформальных групп. Трудовое поведение в организации рассматривается именно как ролевое, что подразумевает наличие влияния на поведение внешних по отношению к индивиду, организационных факторов, таких как ролевые ожидания (например, Burke и Reitzes, 1981).

Главный исследовательский интерес в зарубежных научных работах связан с влиянием организационной культуры на основные параметры деятельности компании: поведение и установки рядовых сотрудников, экономические и социальные результаты деятельности фирмы. Это исходное положение в менеджериальной науке о важном влиянии организационной культуры на различные показатели деятельности компании, с самого начала 1980-х годов занимало исследователей. Предпринимались некоторые попытки проследить такую взаимосвязь, и некоторые результаты были получены.

В научной литературе по данному направлению можно выделить достаточно большое количество качественных исследований, когда подробно изучается одна или несколько компаний. В основе таких работ лежит идея, что содержание организационной культуры можно изучать только посредством глубокой проработки представлений членов организации, истории развития компании, основных характеристик внешней среды. Так, в этой методологии были изучены поведение лидера подразделения и сформированная им культура (Martin и Siehl, 1983), наличие «мультикультурности» в одной компании и ее воздействие на поведение и восприятие сотрудников (Gregory, 1983), соотношение ценностей и организационных практик и показателей эффективности компаний (Calori и Sarnin, 1991), влияние ценностей адаптивности и стабильности на эффективность страховых компаний (Gordon и DiTomaso, 1992).

В подобных исследованиях большинство выводов умозрительны, сделаны без строгого научного обоснования. Все они, так или иначе, подтверждают наличие подобной взаимосвязи ценностей организационной культуры и экономических результатов компании. Но такие результаты невозможно подвергнуть дальнейшему сравнительному анализу для получения обобщенных результатов (Denison и Mishra, 1995). Количественных исследований также накопилось достаточно много.

Классической и одной из наиболее цитируемых работ стало исследование Т. Питерса и Р. Уотермана (Peters и Waterman, 1982). Ее основу составляет анализ 36 успешных американских компаний (демонстрировали успехи с 1960-х по 1980-е годы, были использованы 6 индикаторов успеха), в результате которого авторы выделили характеристики культуры, включенные в «модель превосходства»: настрой на действия, близость к потребителю, автономность и предприимчивость, продуктивность посредством мотивации, сильная организационная культура (т.е. наличие разделяемых ценностей). Критики данной работы выяснили, что по прошествии нескольких лет после выхода книги, некоторые организации, которые были использованы для построения модели превосходства, больше не были так успешны, кроме того, авторы данной модели превосходства никак не обследовали неуспешные компании, и не могли сказать, являются ли выделенные ценности атрибутом только успешных компаний. Для подобной проверки были необходимы статистические тесты, которых не было, и в дальнейшем П. Рейнольдс (Reynolds, 1986) показал, что выделенные ценности в компаниях с различной эффективность не различаются.

Но больше всего работ было проведено в рамках модели конкурирующих ценностей (Камерон и Куинн, 2001) и сходной с ней модели Д. Денисона (Denison и Mishra, 1995). В обобщающей работе одного коллектива авторов (Hartnell, Ou и Kinicki, 2011) проведен достаточно подробный анализ достигнутых результатов на основе модели конкурирующих ценностей.

Основная идея данной модели состоит в том, что все организационные культуры можно описать с помощью двух параметров: а) ориентация на внешнюю среду или на внутреннюю среду и б) доминирование ценностей гибкости или стабильности. Эта модель стала результатом анализа индикаторов эффективности организаций. На основе анализа литературы авторы выделили критерии эффективности, которые использовались для отражения результатов деятельности компании, и оценили степень их сходства между собой с помощью экспертов (Quinn и Rohrbaugh, 1983). Последующий факторный анализ выявил три компоненты, описывающие достаточную дисперсию. Две из этих компонент стали рамкой конкурирующих ценностей, и третья компонента описывала разделение индикаторов эффективности на «целевые» и «промежуточные» («средства»). Дальнейшее развитие этого подхода позволило авторам кроме всего прочего (стадий жизненного цикла, моделей управления человеческими ресурсами и т.д.) охарактеризовать типы организационной культуры в зависимости от того, какие индикаторы эффективности используются в компании, что считается эффективным, что ценится в показателях деятельности (третье измерение

послужило больше описательным дополнением полученных чистых типов). Так были получены четыре типа организационной культуры. Наиболее распространенные в отечественной литературе названия этих типов: Иерархия, Рынок, Клан и Адхократия – в зарубежных работах можно встретить и другие, например, культуры Иерархическая, Рациональная, Группы и Развития (Prajogo и McDermott, 2011).

Хотя изначально в качестве оснований были предложены дихотомии (и в первоначальном вопроснике авторы просили распределить 100 баллов между четырьмя признаками), во многих версиях инструментария это не соблюдается, что позволяло организационной культуре, например, быть одинаково высоко ориентированной и на внутреннюю среду, и на внешнюю.

Очень похожа на эту модель концепция Д. Денисона, в которой использованы те же два параметра для оценки организационной культуры (Denison и Mishra, 1995). Различия данных моделей больше методические (различаются инструменты измерения организационной культуры), чем содержательные, поскольку ценности практически одинаковые: Вовлеченность, Согласованность, Адаптивность и Миссия. При этом важно отметить, что поскольку обе модели разрабатывались на основе анализа эффективности организационной культуры, то основой успеха считается адаптация к изменениям внешней среды, а функция интеграции остается на заднем плане.

Для обобщающего мета-исследования были отобраны 94 эмпирических работы, в которых использовались элементы данной модели, чтобы сопоставить полученные результаты (Hartnell, Ou и Kinicki, 2011). В итоге авторы пришли к выводам, что все четыре ценностные ориентации организационной культуры, лежащие в основе модели (ориентация на внутреннюю интеграцию или на внешнюю адаптацию и ценности гибкости или стабильности), положительно связаны с такими аспектами эффективности как: удовлетворенность и приверженность персонала, качество продуктов, инновационность и финансовые результаты (поскольку это обобщение большого количества исследований, то индикаторы результатов деятельности компании не могут быть стандартизованы).

Модель Д. Денисона по содержанию очень похожа на модель конкурирующих ценностей, и неудивительно, что по его данным получены похожие результаты: все четыре черты организационной культуры положительно влияют на финансовые показатели (оценка компании по сравнению с похожими компаниями по прибыльности, качеству, росту продаж, уровню удовлетворенности сотрудников, общий показатель отдачи на активы и рост продаж за последние три года) (Denison и Mishra, 1995).

Результаты этого направления исследований показали, что выраженность данных

ценностей в целом может положительно быть связана с экономическими результатами, но при этом становится не очень понятно, как, по сути, противоположные ценности (например, стабильности против гибкости) могут в одном направлении влиять на переменную? Это можно объяснить только тем, что наличие определенной степени ясности данных ценностей или их выраженность влияет на результативность. Учитывая исходную теоретическую модель, становится понятно, что ориентация на определенный тип критериев эффективности может быть позитивно связана с исследуемыми индикаторами экономических результатов, но организационную культуру как форму взаимодействий данная модель не схватывает, поскольку одни и те же ориентиры (т.е. показатели эффективности) могут достигаться достаточно широким спектром решений, управленческих практик и подходов, что достаточно сильно ограничивает применение модели для описания других компонентов организационной культуры помимо критериев успешности компании.

Кроме указанных ограничений количественных исследований можно добавить, что организационная культура изучалась в большей степени как декларируемые ценности, а не реальные, на основе оценок высшего руководства компании, а не рядовых сотрудников. И индикаторы деятельности организации и поведения сотрудников также часто подменяются их оценками со стороны самих респондентов, например, оценкой того, насколько сотрудники соответствуют поставленным задачам (Kwantes и Boglarsky, 2007), или оценкой компании относительно конкурентов (Prajogo и McDermott, 2011).

Следует учитывать, что практически все результаты исследований связи организационной культуры и индикаторов эффективности были получены в рамках западного общества, и напрямую распространять на другие национальные культуры эти результаты не следует. Д. Денисон и К. Фей предприняли попытку сравнить влияние аспектов организационной культуры в США и в России, в результате которой был сделан общий вывод, что теоретическая модель Д. Денисона может использоваться в наших условиях, и результаты в целом достаточно схожи (Denison и Fey, 2003). Но в то же время, необходимо понимать, что объектом исследования в данном случае были западные компании, действующие в России до кризиса 1998 года, более того, в опросе участвовали преимущественно иностранные представители высшего уровня управления, что существенно ограничивает использование полученных результатов.

Таким образом, приходится делать вывод, что комплексных исследований по связи организационной культуры и экономических показателей деятельности компаний пока недостаточно. В данной работе будет предпринята попытка проверить наличие

связи нормативно-ролевых требований как части организационной культуры и показателей деятельности компании. При этом анализ работ по выявлению связи организационной культуры и различных сторон жизни бизнес-организаций позволяет предположить, что такое влияние организационной культуры носит многоуровневый характер.

Необходимо реалистически оценивать сферы и формы прямых влияний организационной культуры, и более широко социально-гуманитарных аспектов, на жизнь бизнес-организации. Это касается и косвенного влияния. Последнее проявляется главным образом в долгосрочных результатах развития организации. Поэтому уровень влияния организационной культуры, и более широко социально-гуманитарных аспектов развития бизнес-организации, можно предположить в решающей степени зависит от 1) стратегического понимания роли человеческих ресурсов в развитии организации («винтик» - «ресурс» - «партнер»), и 2) нацеленности владельцев компании на долгосрочные результаты развития своего бизнеса.

На первом уровне можно представить непосредственное влияние организационной культуры на те стороны жизни организации, которые связаны с формированием и развитием человеческих ресурсов (трудовое поведение, различные практики управления человеческими ресурсами: оценка, карьера, обучение) и вытекающие из этого явления: вовлеченность, лояльность, удовлетворенность трудом, текучесть и т.д. На втором уровне можно предположить, что организационная культура оказывает определенное воздействие (наряду с другими факторами) на производительность труда отдельных работников. Наконец, только на третьем уровне организационная культура наряду с другими организационными элементами, такими как структура, стратегия, технология, эффективность топ-менеджеров, может вносить свой вклад в общие результаты деятельности компании, ее экономическую эффективность.

Объектом исследования в данной работе стал сотрудник российской бизнес-организации. Предметом исследования являются ролевые ожидания организационной культуры, которые формируются под влиянием организационной среды и относятся к позиции «сотрудника» организации, наемного работника, а не конкретной должностной позиции (например, по типологии ролей Welbourne и др., 1998). Индикатором нормативных ожиданий в данном исследовании является восприятие работником обязательных требований к «хорошему» сотруднику его организации рассчитанным для организации в целом. Такой подход достаточно сильно отличается от принятого подхода оценки ценностей, но позволяет делать сравнения организаций и

соответственно сопоставлять компании с разным уровнем экономических результатов.

Данное исследование основано на данных стандартизированного опроса рядовых работников (1091 чел.), специалистов (601 чел.) на 80 российских коммерческих предприятиях (представлены все крупные регионы страны, 14 отраслей). Использование двух категорий сотрудников позволяет учесть наличие субкультур на каждом предприятии (Schein, 1996; Harris, 1994; Chatman и др., 1998; Hofstede, 1998; Thorne, 2000; Kossek, 2003; Mckee, 2004). Рядовые работники это сотрудники, работающие на должностях, не требующих специальной подготовки, а специалисты это должности, требующие специальной подготовки. Такое разделение позволяет учесть условия работы, и соответственно для предъявляемых требований это является значимым фактором влияния. Из общего количества опрошенных в ходе анализа были исключены респонденты, у которых стандартное отклонение ответов на вопросы, по которым проводился анализ, было равно нулю, что свидетельствовало о ненадежности их ответов или о плохо заполненных анкетах.

Частотные распределения ответов по рядовым работникам и специалистам по тому, какие требования они считают обязательными, не показали значимых различий между этими двумя категориями сотрудников. Общая структура наиболее поддерживаемых норм и требований у рядовых работников и специалистов одинакова, единственное различие в том, что специалисты более требовательны по отношению к формам обращения на рабочем месте со стороны руководителей, что может объясняться тем, что среди этой категории респондентов в среднем больше женщин, и соответственно, она более «интеллигентная». Наиболее проблемной зоной для обеих групп стало отношение к квалификации, что говорит о достаточно низкой востребованности данной характеристики на изученных предприятиях. Это требование явно находится на периферии в структуре требований, где доминирующее положение занимают дисциплина и добросовестное поведение.

Факторный анализ вопросов по всем требованиям показал структуру, состоящую из четырех факторов, с объясненной дисперсией для рядовых работников 0,62, а для специалистов 0,61 (использовалась процедура вращения *Varimax*). На основе этой структуры было выделено 5 ключевых индикаторов для анализа организационной культуры предприятий:

1. требование добросовестности на работе (соблюдение формальных правил и инструкций, работа в полную силу)
2. требование инициативности (хотя переменная не была выделена в отдельный фактор, представляется целесообразным исследовать ее отдельно, поскольку, судя по

результатам, для части респондентов инициативность является характеристикой добросовестной работы, а для другой части это соответствует активности по отношению к квалификации)

3. требование повышения квалификации (самообразование, участие в организованных формах обучения)

4. требование бесконфликтности и лояльности руководителю

5. требование отстаивания своих прав сотрудниками перед руководством (объединение с товарищами и отстаивание своих интересов).

Основной результат факторного анализа состоит в том, что в целом структуры требований для рядовых работников и специалистов очень похожи, что делает возможным использовать для этих двух социально-профессиональных групп одинаковые индикаторы субкультур.

Основной особенностью данной работы является анализ требований на уровне компании, а не по отдельным работникам. Только выход на уровень предприятия позволяет делать выводы об организационных культурах предприятий, а не групп респондентов. Основные положения нашего анализа состоят в том, что предприятие может характеризоваться тем, какая доля опрошенных сотрудников (из двух субкультур: рядовых работников и специалистов) считают исследуемые требования обязательными.

Инструментально данный подход был реализован на основе приписывания каждому исследованному предприятию значения новой переменой, которое определялось по тому, какая доля респондентов на данном предприятии разделяет вариант ответа «требование является обязательным» (а не «желательным» или «необязательным»). Хотя описания организационной культуры часто идут от информации с индивидуального уровня, которые агрегируются до организационного (Kwantes и Boglarsky, 2007), безусловно, подобный подход имеет свои ограничения, поскольку нами были опрошены не все сотрудники предприятия.

В качестве исходных переменных для кластеризации предприятий были взяты пять вопросов по рядовым работникам и специалистам, содержательно соответствующие результатам факторного анализа. В результате были получены по четыре типа субкультур по рядовым работникам и специалистам, которые оказались достаточно сходными по поддержке используемых требований.

Первый тип организационной культуры был назван «комплексной после советской организационной культурой», он характеризуется наибольшим распространением всех анализируемых требований. Так, требование добросовестной

работы и поддержки законных требований работников находятся на высоком уровне, а требования инициативности и повышения квалификации максимальны. Кроме этого также выделяются требования бесконфликтности и лояльности. В целом данный тип организационной культуры рисует идеального сотрудника, который с одной стороны нацелен на добросовестное исполнение обязанностей, а с другой, готов подчиняться руководству.

Второй тип организационной культуры, «акцентированная добросовестно-инициативная организационная культура», показала максимальное распространение добросовестной работы и очень высокой инициативности для рядовых работников (у специалистов данное требование немного ниже), которые сочетаются с низкими требованиями по квалификации, защите прав и лояльности.

Третий тип организационной культуры, «акцентированная квалификационно-коллективистская», выделяется тем, что в нем наибольшее распространение среди остальных получило требование к объединению работников для отстаивания своих прав, которое сочетается с относительно высокими показателями по квалифицированности и добросовестности.

Последний, четвертый тип был назван «диффузной организационной культурой», он демонстрирует минимальное распространение и поддержку основных требований. Особенно выделяется практически отсутствие требований квалификации, инициативности и отстаивания своих прав. Именно то, что ни одно требование не распространено достаточно на этих предприятиях позволяет говорить о том, что все требования относительно неопределенные, что в нашем случае позволяют определить этот тип организационной культуры как диффузный.

Для проверки предположения о многоуровневом влиянии организационной культуры на различные аспекты деятельности компании, нами был проделан анализ распределений по трудовой активности и регрессионный анализ по нескольким переменным, отражающим социальные и экономические результаты деятельности компании. Как уже было сказано выше, нормативно-ролевые требования организационной культуры на первом уровне могут непосредственно воздействовать на трудовое поведение сотрудников и на те аспекты, которые связаны с развитием человеческих ресурсов в компании. В данном работе будет представлено три таких индикатора: трудовое поведение сотрудника, намеренье покинуть компанию и текучесть кадров. Подобная проверка также стала возможной, потому что совпадение содержания субкультур на одном предприятии наблюдалась только на 40% предприятий. Это позволяет выделить влияние культуры от многих других факторов

компании.

Одним из индикаторов трудовой активности сотрудников стал ответ на вопрос о том, как оценивает свою работу сотрудник («Я, как правило, работаю в полную силу, что называется, выкладываюсь на работе» или «Я работаю, как правило, не в полную силу, есть резервы, мог бы выкладываться больше»). Данные по распределению ответов представлены в Таблице №1.

Таблица №1. Трудовая активность рядовых работников и специалистов и типы субкультур (% по столбцам)

«Я работаю, как правило, не в полную силу, есть резервы, мог бы выкладываться больше»	Кластер №1 «комплексная после советская организационная культура»	Кластер №2 «акцентированная добросовестно-инициативная организационная культура»	Кластер №3 «акцентированная квалификационно-коллективистская организационная культура»	Кластер №4 «диффузная организационная культура»	Средняя по выборке
Специалисты	19%	13%	22%	20%	18%
Рядовые работники	14%	11%	21%	15%	16%

Картины и по специалистам, и по рядовым работникам очень похожи. Практически сотрудники из кластера добросовестно-инициативной организационной культуры значимо реже отмечали, что могли бы работать больше, а из квалификационно-коллективистской культуры чаще отмечают, что работают не в полную силу. В зарубежных исследованиях в качестве индикаторов индивидуального поведения чаще используют самооценку качества выполнения обязанностей (Glisson и James, 2002), но в нашем исследовании этот индикатор не сработал, поскольку практически не было респондентов, указавших плохое или недостаточное качество своей работы. Также необходимо отметить, что сотрудники диффузного типа организационной культуры никак не выделяются по своей трудовой активности, а в условиях квалификационно-коллективистской культуры у рядовых работников, наоборот, есть резервы для увеличения интенсивности. Отчасти это согласует с тем, что и по рядовым работникам и по специалистам тип с доминированием отстаивания прав сочетается на предприятии с высокой общественной активностью членов организации, что проявляется в наличии профсоюза, и соответственно проводятся

собрания трудового коллектива. Возможно, данная культура позволяет работать не в полную силу, поскольку имеет резервы для противодействия эксплуатации со стороны руководства. У рядовых работников это подтверждается тем, что среди этого типа организационной культуры наибольшая доля тех, кто работает нормативную сорокачасовую рабочую неделю. А у специалистов в качестве ответов о том, почему они так работают, чаще указывали на то, что все так работают, и не стоит выделяться. Данный факт также может косвенно говорить о низкой востребованности квалификации, т.е. сотрудники не полностью реализуются на рабочем месте и остаются резервы для увеличения интенсивности.

Тот факт, что в диффузной культуре не наблюдается большой доли тех, кто мог бы работать лучше, говорит о том, что степень определенности культуры на трудовую активность влияния не оказывает. Различия по другим типам организационной культуры показали, что она влияет на поведение лишь в двух типах: добросовестно-инициативном и квалификационно-коллективистском.

Данные регрессионного анализа по желанию покинуть компанию по рядовым работникам и по специалистам представлены в Таблице №2. В качестве зависимой переменной выступала доля сотрудников каждой социально-профессиональной группы (рядовых работников и специалистов), выразивших желание сменить место работы. Типы организационных культур выступили в качестве предикторов (кодирование с помощью *dummy* переменных), также были использованы несколько дополнительных контрольных переменных, которые могут также оказывать влияние на желание покинуть компанию: доля сотрудников исследуемой социально-профессиональной группы, удовлетворенных размером заработной платы и другими аспектами труда. Все переменные относятся к организационному уровню.

Таблица №2. Результаты регрессионного анализа по связи типов культуры и желания сменить место работы

Предикторы	Зависимая переменная: Доля опрошенных в компании, имеющих желание уйти	
	Модель для специалистов	Модель для рядовых работников
Кластер №1 «комплексная после советская организационная культура»	-0,283**	-0,164
Кластер №2 «акцентированная добросовестно-	-0,386***	-0,01

инициативная организационная культура»		
Кластер №3 «акцентированная квалификационно-коллективистская организационная культура»	-0,119	-0,265**
Кластер №4 «диффузная организационная культура»		
Доля удовлетворенных заработной платой	-0,413***	-0,585***
Доля удовлетворенных интересной работой	-0,262**	-
Доля удовлетворенных перспективами роста	-	-0,351**
Доля удовлетворенных возможностью проявить самостоятельность	-	-0,273*
R^2	0,451***	0,475***
Примечания: * 0,1 ** 0,05 *** 0,01 - переменная не вошла в модель		

В результате оказалось, что комплексная постсоветская организационная культура и акцентированная добросовестно-инициативная у специалистов негативно связана с желанием сменить место работы. У рядовых работников картина немного другая, тут отсутствие желания покинуть компанию больше связано с квалификационно-коллективистской культурой и удовлетворенностью размером заработной платы и возможностями для дальнейшего развития (проявлением самостоятельности, перспективами карьерного роста). В обе моделях вошли показатели удовлетворенности заработной платой, причем с достаточно высокими β-коэффициентами, что позволяет говорить о том, что организационная оказывает меньшее влияние на желание сменить работу, по сравнению с размером заработной платы. Необходимо также заметить, что желание покинуть компанию может быть не отражено в показателе текучести кадров, поскольку, как было показано некоторыми исследованиями, на смену работы влияют многие другие факторы, такие как доступность других мест для трудоустройства и пр.

Данные регрессионного анализа по текучести кадров представлены в Таблице №3 (показатель текучести кадров был получен от экспертов компании). В данных моделях в качестве предикторов были использованы типы организационных культур по рядовым работникам и специалистам, также были включены численность компании и доля сотрудников службы управления человеческим ресурсами в качестве контрольных переменных, поскольку отчасти это может характеризовать качество деятельности по управлению персоналом в компании.

Таблица №3. Результаты регрессионного анализа по связи типов организационной культуры и текучести кадров

Предикторы	Реальная текучесть кадров по предприятию	
	Модель 1	Модель 2
Кластер №1 по рядовым работникам «комплексная постсоветская организационная культура»	0,490**	0,489**
Кластер №2 по рядовым работникам «акцентированная добросовестно-инициативная организационная культура»	0,261*	0,304*
Кластер №3 по рядовым работникам «акцентированная квалификационно-коллективистская организационная культура»	0,297*	0,334*
Кластер №4 по рядовым работникам «диффузная организационная культура»		
Кластер №1 по специалистам «комплексная постсоветская организационная культура»	-0,167	-0,149
Кластер №2 по специалистам «акцентированная добросовестно-инициативная организационная культура»	-0,177	0,271
Кластер №3 по специалистам «акцентированная квалификационно-коллективистская организационная культура»	0,337**	0,349**
Кластер №4 по специалистам «диффузная организационная культура»		
Доля рядовых работников, удовлетворенных заработной платой	-0,314**	-0,261*
Размер компании (логарифм численности)	-	-0,157
Доля сотрудников службы УЧР в общей численности	-	-0,171
R^2	0,310**	0,347**

Примечания:
* 0,1 ** 0,05 *** 0,01
а. доля рядовых работников
- переменная не вошла в модель

В двух регрессионных моделях по текучести кадров были показаны следующие результаты: все типы организационной культуры рядовых работников кроме диффузной культуры оказались положительно связаны с итоговой текучестью кадров на предприятии при разном наборе контрольных переменных. У специалистов,

положительная связь была выявлена с квалификационно-коллективистским типом организационной культуры. В обе модели вошла доля рядовых работников, удовлетворенных размером заработной платы.

Как показали общие результаты, у специалистов акцентированная квалификационно-дисциплинирующая организационная культура имеет относительно высокую долю работающих не в полную силу, и текучесть кадров на таких предприятиях выше.

Далее было проверено существование влияния полученных типов субкультур по двум категориям респондентов на следующих двух уровнях:

- рентабельность продаж отражает второй уровень влияния и используется как аналог оценки уровня производительности
- отдача на капитал представляет итоговые краткосрочные результаты компании и служит индикатором для выявления связи на третьем уровне.

Для проверки предположения о наличии подобной связи была снова использована процедура построения регрессионных моделей. В качестве независимых переменных выступали типы организационных субкультур, а в качестве контрольных переменных были включены: размер предприятия (логарифм численности предприятия) и структура собственности компании (*dummy* переменные: владелец является единоличным руководителем, собственность распределена между несколькими топ-менеджерами, внешние собственники, не участвующие в управлении).

По результатам оказалось, что типы субкультур по рядовым работникам и по специалистам никак не связаны с исследуемыми переменными. Этот результат достаточно ожидаем, поскольку, как уже было сказано выше, на подобные аспекты деятельности компании организационная культура может влиять лишь косвенно. Для рядовых сотрудников можно выделить множество дополнительных факторов, определяющие использованные показатели для предприятия. На производительность труда большое воздействие оказывает, например, технология, организация труда, что не исследовалось нами. А такие интегральные показатели эффективности как отдача на капитал напрямую могут не зависеть от работы рядовых сотрудников, а, как мы уже упоминали выше, будет зависеть от стратегии компании, эффективности управления, наличия необходимых ресурсов, положения на рынке и т.д.

Библиография

1. Berson Y., Oreg S., Dvir T. CEO values, organizational culture and firm outcomes,

2. Biddle B. Recent Developments in Role Theory, *Annual Review of Sociology* (1986), Vol. 12, Is.1 pp. 67-92.
3. Burke P.J., Reitzes D.C. The link between identity and role performance, *Social Psychology Quarterly* (1981), Vol. 44, No. 2, pp. 83-92.
4. Calori R., Sarnin P. Corporate Culture and Economic Performance: a French Study, *Organization Studies* (1991), Vol.12, Is.1, pp. 49-74.
5. Chatman J.A., Polzer J.T., Barsade S.J., Neale M.A. Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes, *Administrative Science Quarterly* (1998), Vol. 43, No. 4; p. 749.
6. Denison D.R., Fey C.F. Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organizational Science* (2003), Vol. 14, No. 6, pp. 686-706.
7. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organizational Science* (1995), Vol. 6, No. 2, pp. 204-223.
8. Glisson C., James L.R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams, *Journal of Organizational Behavior* (2002) No. 23, pp. 767–794.
9. Gordon G.G., DiTomaso N. Predicting corporate performance from organizational culture, *Journal of Management Studies* (1992), Vol. 29, No. 6, pp. 783-798.
10. Gregory K.L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations, *Administrative Science Quarterly* (1983), Vol. 28, No. 3, pp. 359-376.
11. Harris S.G. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective, *Organizational Science* (1994), Vol. 5, No. 3, pp. 309-321.
12. 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, 677–694.
13. Henri J.-F. Organizational culture and performance measurement systems, *Accounting, Organizations and Society* (2006), No. 31, pp. 77–103.
14. Hofstede G., Neuijen B., Ohayv D.D., Sanders G. Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly* (1990), Vol. 35, No. 2, pp. 286-316.
15. Hofstede, G. Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach, *The Journal of Management Studies* (1998), Vol. 35, Is. 1 pp. 1-12.
16. Kossek, E. Subcultures and employment modes: translating HR strategy into practice, *Journal of Organizational Change Management* (2003), Vol. 16 Is. 3 pp. 287-308.

17. Kotter J.P., Haskett J.L. Corporate Culture and Performance (1992), New York: Free Press.
18. Kwantes, C.T., Boglarsky, C.A., Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, *Journal of Inter-national Management* (2007), Vol. 13, Is. 2.
19. Martin J., Siehl C. Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, *Organizational Dynamics* (1983).
20. Mckee, L. The Cultural Paradigm of the Smaller Firm, *Journal of Small Business Management* (2004), Vol. 42, Is. 4 pp. 377-394.
21. Wilkins A.L., Ouchi W.G. Organization culture, *Annual Review of Sociology* (1985), Vol. 11, pp. 457-483.
22. Peters T.J., Waterman R.H. In search of excellence (1982), New York: Harper and Row.
23. Plowman, B.A. The transformation of organizational culture: Perceptions of a critical mass, *Ph.D.,* Fielding Graduate Institute (2001), 113 p.
24. Prajogo D.I., McDermott C.M. The relationship between multidimensional organizational culture and performance, International Journal of Operations and Production Management (2011), Vol. 31, No. 7, pp. 712-735.
25. Quinn R., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, Management Science (1983), Vol. 29, No. 3, pp. 363-377.
26. Rousseau D.M. Normative beliefs in fund-raising organizations – linking culture to organizational performance and individual responses, Group & Organization Studies (1990) Vol. 15, Is. 4, pp. 448-460.
27. Reynolds P. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report, *Journal of Management Studies* (1986), Vol. 23, Iss. 3, pp. 333-345.
28. Schein E.H. Culture: the missing concept in organizational studies, *Administrative Science Quarterly* (1996), Vol. 41, No. 2, pp. 229-240.
29. Sorensen J.B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance, *Administrative Science Quarterly* (2002), Vol. 47, No. 1, pp. 70-91.
30. Thorne, M. Cultural Chameleons, *British Journal of Management* (2000), Vol. 11, Is. 4 pp. 325-339.
31. Welbourne T.M., Johnson D.E., Erez A. The role-based performance scale: validity analysis of a theory-based measure, *Academy of management journal* (1998), Vol. 41, No. 5, pp. 540-555.
32. Камерон К. и Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. –

СПб.: Питер, 2001. с. 320.