

Труды  
Института  
Психологии  
РАН

**А**ктуальные проблемы  
психологии труда,  
инженерной  
психологии  
и эргономики

Выпуск 6

Под редакцией

А.А. Обознова

А.Л. Журавлева



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК  
ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
ПСИХОЛОГИИ ТРУДА,  
ИНЖЕНЕРНОЙ ПСИХОЛОГИИ  
И ЭРГОНОМИКИ**

*Выпуск 6*

Под редакцией  
А. А. Обознова, А. Л. Журавлева



Издательство  
«Институт психологии РАН»  
Москва – 2014



УДК 159.9  
ББК 88  
А 43

*Все права защищены.  
Любое использование материалов данной книги полностью  
или частично без разрешения правообладателя запрещается*

**А 43 Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики.** Выпуск 6 / Под ред. А. А. Обознова, А. Л. Журавлева. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2014. – 528 с. (Труды Института психологии РАН)

ISBN 978-5-9270-0296-2

УДК 159.9  
ББК 88

Книга содержит материалы докладов и сообщений сотрудников ИП РАН и других научных, учебных, производственных, конструкторских учреждений РФ – участников научно-практических семинаров. В книге приводятся результаты исследований и разработок, представленные на заседаниях семинара в 2013–2014 гг. В статьях рассматриваются новые направления исследований, актуальные теоретические, методологические и методические проблемы психологии труда, инженерной психологии, эргономики и организационной психологии.

© ФГБУН Институт психологии РАН, 2014

ISBN 978-5-9270-0296-2

## СОДЕРЖАНИЕ

*А. Л. Журавлев, А. А. Обознов, А. Н. Занковский.* Предисловие . . . . . 7

### Раздел 1 НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ИНЖЕНЕРНОЙ ПСИХОЛОГИИ И ЭРГОНОМИКЕ

*Ю. Я. Голиков*

Психологические проблемы конвергентных технологий . . . . . 13

*Б. М. Владимирский, Б. Б. Олехнович, Ю. А. Украинский,  
В. Н. Киров, В. М. Усов*

Мысленное управление как дополнительный  
информационный канал в системе «человек–машина» . . . . . 32

*Б. И. Крючков, Ф. М. Кулаков, С. Э. Чернакова, В. М. Усов*

Применение технологий виртуальной и дополненной  
реальности в инженерно-психологическом проектировании  
(на примере дистанционного управления  
манипуляционным роботом методом показа движений). . . . . 54

*А. Н. Костин*

Инженерно-психологические проблемы разработки робомобилей. . . . . 74

*С. Ф. Сергеев*

Проблема интерфейса в человеко-машинном взаимодействии. . . . . 83

*А. Н. Анохин*

Представление информации для поддержки  
когнитивной деятельности человека-оператора. . . . . 106

*С. В. Гуцыкова*

Концептуализация представлений о безопасности социально-  
психологического пространства профессиональной деятельности. . . 125



<i>А. Ю. Акимова</i>	
Представления водителей о доверии и недоверии автомобилю . . . . .	140
<i>И. И. Васильева</i>	
Предотвращение эмоциональных конфликтов как задача инженерно-психологического проектирования . . . . .	161
<i>Р. В. Агузумцян, Е. Б. Мурадян</i>	
Психологическая безопасность личности как интегративный феномен: теоретический аспект. . . . .	172
<i>В. В. Козлов</i>	
Новые классификации действий специалистов и причин негативных событий в авиации . . . . .	189
<i>Ю. В. Бессонова, Н. А. Алмаев</i>	
Ценностно-мотивационные детерминанты психологического благополучия диспетчеров экстренной службы . . . . .	213
<i>А. А. Меденков</i>	
Научно-практический вклад Г. М. Зараковского в становление отечественной эргономики и развитие психологии. . . . .	245

**Раздел 2  
АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА,  
ИНЖЕНЕРНОЙ ПСИХОЛОГИИ И ЭРГОНОМИКИ**

<i>О. Н. Чернышева</i>	
Психологический подход к проектированию предметно- пространственного окружения человека на рабочем месте . . . . .	261
<i>В. Б. Рябов</i>	
Концептуальные модели и их использование в прикладных инженерно-психологических и эргономических исследованиях . . . . .	285
<i>Г. В. Ложкин, А. Б. Колосов</i>	
Представления о методологии развития личности в спортивной деятельности. . . . .	299
<i>И. Д. Андрианова, И. В. Кожанова, Н. А. Панова, О. И. Суховеева</i>	
Психолого-педагогическое сопровождение внедрения модернизированной информационной системы в работу сотрудников налоговых органов . . . . .	313
<i>А. А. Ворона, Л. Д. Сыркин, А. Л. Тулупьев, Т. В. Тулупьева, В. М. Усов</i>	
Психологическое моделирование сложной деятельности и квалиметрические конструкторы оценки готовности к ней профессионалов . . . . .	322

<i>В. А. Олефир</i>	
Метод моделирования структурными уравнениями в прикладных психологических исследованиях. . . . .	336
<i>Н. А. Алмаев, О. В. Мурашева</i>	
Обобщенные шкалы теста социальной мотивации. . . . .	360

**Раздел 3  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ**

<i>А. Н. Занковский</i>	
Корпоративная культура как ценностное основание организационного лидерства. . . . .	381
<i>В. М. Львов</i>	
Основные составляющие организационной культуры в современной России. . . . .	403
<i>Б. А. Ясько</i>	
Типология организационных культур: субъектно-деятельностная концепция анализа . . . . .	421
<i>Л. Н. Аксеновская</i>	
Опыт реализации ордерных проектов изменения организационной культуры: как пройти по «лезвию бритвы»? . . . . .	429
<i>М. А. Бендюков</i>	
Исследование организационной культуры в контексте дискурс-анализа . . . . .	449
<i>Г. А. Мкртычян</i>	
Диагностика организационной культуры предпринимательского университета . . . . .	458
<i>А. С. Сергеева</i>	
Исследование характеристик дискурсного поля организации: метод жанрово-тематической операционализации. . . . .	478
<i>В. В. Барабанщикова, О. Р. Кржечевская</i>	
Тип организационной культуры как предиктор уровня трудовой мотивации персонала . . . . .	487
<i>Аннотации. . . . .</i>	504
<i>Сведения об авторах . . . . .</i>	525



## ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО УНИВЕРСИТЕТА\*

Г. А. Мкртычян

### Необходимость трансформации классического университета

В последние годы исследователи университетского образования активно обсуждают необходимость трансформации существующей модели классического университета. Особенно ярко озвучил эту идею известный эксперт в области образовательной политики Р. Барнетт в своей инаугурационной профессорской речи, прочитанной им в Институте образования Лондонского университета: «Западный университет умер. В это трудно поверить, но такова реальность. Правда, история университета говорит о его необыкновенной способности к обновлению и адаптации к новым условиям. Это позволяет надеяться, что и сейчас свершится чудо и возникнет новый университет» (Барнетт, 2008, с. 46). Понятно, что автор говорит не о буквальной «смерти» университета как института, а о его готовности отвечать вызовам времени.

Краеугольным камнем модели классического университета является проведение *инициативных* научных исследований, имеющих преимущественно *фундаментальный* характер. Профессор классического университета выступает, в первую очередь, в роли исследователя, и во вторую – в роли преподавателя, транслирующего результаты исследований через обучение. При этом основной целью обучения является освоение студентом современных достижений науки и обретение им навыков самостоятельного проведения научных исследований. Однако эффективность такой модели университета, опирающейся на проведение научных исследований в отрыве от реальных запросов экономики и общества, в последние

\* Данное научное исследование (№ 14-01-0139) выполнено при поддержке Программы «Научный фонд НИУ ВШЭ» в 2014–2015 гг.

Г. А. Мкртычян

годы подвергается критике со стороны как государственных управленцев, так и экспертов образования.

Необходимость трансформации классического университета в направлении его большего соответствия запросам современного общества нашла свое отражение в целом ряде международных программных документов. Так, в итоговом документе «Группы восьми» ведущих мировых государств «Образование для инновационных обществ в XXI веке» (2006), основным приоритетом признается формирование глобального инновационного общества посредством развития и интеграции всех трех элементов «треугольника знаний» (образование, исследования и инновации), крупного масштабного инвестирования в человеческие ресурсы, развития профессиональных навыков и научных исследований, а также путем поддержки модернизации систем образования, с тем чтобы они в большей степени *соответствовали потребностям глобальной экономики, основанной на знаниях*. В коммюнике Всемирной конференции по высшему образованию (2009) специальный раздел посвящен университетским научным исследованиям и инновациям. В этом разделе акцент ставится на том, что организация научных исследований должна предполагать некую гибкость, для того, чтобы поставить фундаментальную науку и междисциплинарные исследования на службу обществу. И далее отмечается, что высшие учебные заведения должны искать такие области исследовательских работ и такие направления обучения, которые будут связаны с проблемами благосостояния населения и построением прочного фундамента для новых технологий и областей развития науки, *значимых для данного конкретного региона*. Важную роль системы образования в становлении инновационной экономики России отмечают и известные отечественные специалисты в сфере образовательной политики: «Именно образование – как система формирования интеллектуального капитала нации и как одна из главных сфер генерации инноваций – создает базовые условия для быстрого роста рынка на основе обновления технологий и продуктов. Оно выступает первым звеном инновационной цепочки „образование – исследование – венчурные проекты – массовое освоение инноваций“» (Волков и др., 2008, с. 4).

Под влиянием запросов общества и рынка образовательных услуг стали возникать новые типы университета: прикладной, предпринимательский, корпоративный, международный, открытый и др. Разнообразие типов университета является отличительной чертой сегодняшнего этапа развития системы высшего образования



и свидетельствует об активном поиске оптимальных моделей современного университета. В условиях острой рыночной конкуренции классические университеты пытаются найти свою нишу или, иными словами, правильно определить свою миссию и стратегию развития (Филиппов, 2009). В то же время все возникшее разнообразие новых типов университета может быть классифицировано на основе ограниченного числа моделей. Так, в предлагаемой Г. Каррье (1996) классификации культурных моделей университета выделяются всего четыре модели университета: прагматическая, религиозная, контркультурная и политизированная. Очевидно, что в условиях рыночной экономики и необходимости наращивания внебюджетных поступлений для университетских управленцев наиболее актуальной становится прагматическая модель университета. Эта модель получила свою конкретизацию в одной из наиболее популярных концепций современного университета – концепции предпринимательского университета.

#### Концепция предпринимательского университета

Разработке концепции предпринимательского университета был посвящен целый ряд зарубежных, преимущественно американских, исследований. Следует отметить, что, несмотря на широкое использование термина «предпринимательский университет», общепринятого научного его определения на сегодняшний день нет. Как правило, авторы прибегают к описанию основных требований к университету, претендующему быть предпринимательским. Например, Дж. Ропке (Rorke, 1998) формулирует следующие требования к предпринимательскому университету:

- университет должен демонстрировать предпринимательское поведение как организация;
- члены университета – преподаватели, сотрудники, студенты – должны быть предпринимателями;
- взаимодействие между университетом и окружающей средой должно приводить к «структурному сопряжению» университета и региона.

Очевидно, что подобного рода требования носят слишком общий характер и нуждаются в конкретизации понятия «предпринимательство». Это понятие впервые было введено в научный оборот Й. Шумпетером (1982) в начале прошлого столетия и с тех пор появились разнообразные его трактовки. В частности, для выделения

работников, ориентированных на предпринимательство, Г. Пинчот (Pinchot, 1988) ввел термин «внутреннее предпринимательство» (интрапренерство), объединяющее два понятия – внутрикorporативный (внутриорганизационный) и предпринимательство. Согласно автору внутреннее предпринимательство представляет собой оптимальное слияние организационных и личностных характеристик.

Расширенное понимание предпринимательства предлагает профессор Гарвардской школы бизнеса Г. Стивенсон (Stevenson, 2000): предпринимательство – это поиск возможностей за пределами контролируемых на данный момент ресурсов. Преимущество этого определения заключается в том, что оно не ограничивает предпринимательство сферой бизнеса и позволяет его распространить на любую деятельность, включая и академическую. Важный вклад в развитие понятия «предпринимательство» вносит концепция «интеллектуального предпринимательства» Р. Червитца (Cherwitz, 2005). Автор пишет, что создание материального богатства представляет собой лишь одно из проявлений предпринимательства и предпринимательство не сводится только к бизнесу, а является установкой на овладение миром – это процесс культурной инновации. Такое понимание ставит вопрос о том, в каких сферах профессиональной деятельности возможна реализация интеллектуального предпринимательства и относится ли к ним сфера академической деятельности? Ответ на это вопрос, на наш взгляд, очевидно должен быть положительным: понятие «интеллектуальное предпринимательство» отражает специфику академической деятельности в ее отличии от предпринимательства в сфере бизнеса. Справедливости ради, следует отметить, что интеллектуальное предпринимательство не является прерогативой только академической профессии, а характерно и для большой группы профессий, объединенных Р. Флоридой (2005) термином «креативный класс». Таким образом, можно выстроить «воронку» понятий: *предпринимательство – интеллектуальное предпринимательство – академическое предпринимательство*.

Одним из наиболее известных исследователей предпринимательского университета является Бертон Р. Кларк. В книге «Создание предпринимательского университета: организационные направления трансформации» он подвел итоги масштабного исследования десятилетнего опыта развития пяти европейских предпринимательских университетов (Clark, 1998). По результатам этого исследования им была предложена концепция предпринимательского университета, вызвавшая большой интерес как со стороны ученых, так и университетских управленцев.



По оценке Б. Р. Кларка, основным признаком предпринимательского университета является *готовность коммерциализировать генерацию и распространение знаний*; сотрудники университета не видят в этом опасности для академических традиций и качества образования. В концепции предпринимательского университета предлагается принципиально иной способ функционирования университета: наряду с необходимостью реакции на воздействия внешней среды важное внимание уделяется активному формированию внутренней среды в соответствии с задачами развития университета. При этом термин «предпринимательский» является характеристикой как университета в целом, так и отдельных его подразделений. Особенностью предпринимательского университета является то, что он *открыт для организационных изменений* и в нем *поощряются инновации*, ведущие к достижению результатов.

По Б. Р. Кларку, трансформация классического университета в предпринимательский предполагает активное включение большинства сотрудников в процессы генерации инновационных идей и принятия управленческих решений. Коллективная предпринимательская деятельность должна быть «сквозной», т. е. должна охватывать все уровни управления и направления работы университета. При этом коллективное предпринимательство не должно осуществляться в ущерб основной академической деятельности университета, а, напротив, помогать в получении дополнительных ресурсов и в создании необходимой инфраструктуры и благоприятных условий для ее реализации. Именно академические успехи создают репутацию университета, позволяющую привлекать новых заказчиков результатов научных исследований и потребителей образовательных услуг. Предпринимательские ценности должны стать ведущими не только для преподавателей, но и для студентов университета, которые должны привлекаться к реализации различных проектов. Все это означает, что в предпринимательском университете формируется *новое понимание миссии* университета и доминирует *предпринимательское отношение* к академической деятельности.

Необходимыми условиями трансформации структуры классического университета в предпринимательский, по мнению автора, выступают:

- 1) усиление управленческого ядра;
- 2) расширение периферии университета;
- 3) диверсификация источников финансирования;
- 4) стимулирование академического ядра;
- 5) развитие всеобъемлющей предпринимательской культуры.

Безусловной заслугой Б. Р. Кларка является то, что им выделены и описаны ключевые элементы предпринимательского университета, включая и *развитие предпринимательской культуры*. Однако в концепции автора нерешенным остается вопрос о том, какова природа предпринимательской культуры университета и какие ценности лежат в ее основе? Формируется ли предпринимательская культура взамен существующей академической культуры или предполагается их интеграция? Если же речь идет об интеграции, то насколько совместимы ценности академической и предпринимательской культур и ценности какой из этих культур должны стать ведущими в новой интегрированной культуре университета?

Идея предпринимательского университета в последние годы привлекала внимание и отечественных исследователей образования. В статье профессоров НИУ ВШЭ Г. Н. Константинова и С. Р. Филоновича (2007) предложена интересная концепция предпринимательского университета как института, способного справиться с проблемами современного высшего образования, обусловленными переходом к «обществу знания». Авторы выделяют ряд ключевых проблем, которые стоят перед современными университетами и вынуждают переосмысливать их миссию:

- «Массовизация» университетского образования, следствием которой стало увеличение дисперсии студентов в уровне их подготовки и мотивации, а также культурного и интеллектуального развития.
- Необходимость переосмысления характера знаний, которые должен генерировать и передавать современный университет: наряду с естественно-научным знанием все более востребованными становятся социальные умения и, в частности, навыки интеллектуального предпринимательства. Изменение природы знания требует ревизии методов его распространения.
- Переход к экономике знания порождает проблему, связанную с распределением вознаграждений между учеными, генерирующими знания и бизнесменами, осуществляющими внедрения эти знания. Отсюда вытекают попытки расширить понятие капитала, добавив к финансовой и интеллектуальной формам капитала понятие социального капитала.
- Враждебное непонимание представителями гуманитарной и естественно-научной культур вновь сформировавшейся бизнес-культуры. В этой связи возникает вопрос о роли университета в преодолении этого цивилизационного разрыва между культурами.



Авторы предлагают следующее определение предпринимательского университета: «Предпринимательский университет – это высшее учебное заведение, которое систематически прикладывает усилия по преодолению ограничений в трех сферах – генерации знаний, преподавания и преобразования знаний в практику – путем инициирования новых видов деятельности, трансформации внутренней среды и модификации взаимодействия с внешней средой» (Константинов, Филонович, 2007, с. 55). При этом ограничения всех трех указанных сфер всегда сопряжены с дефицитом ресурсов: финансовых, информационных и человеческих.

В контексте нашего исследования важно отметить, что авторы связывают создание предпринимательского университета с необходимостью трансформации внутренней среды и преодоления изоляции от внешней среды. Выход университета за стены «башни из слоновой кости» требует преодоления «цивилизационного» разрыва между естественно-научной и гуманитарной культурами университета, с одной стороны, и деловой культурой (или бизнес-культурой) – с другой. Однако вопрос о том, какой именно должна стать культура предпринимательского университета вследствие ее сближения с деловой культурой, авторы концепции не рассматривают.

### Концепция инновационного университета

Негативное отношение представителей академического сообщества к термину «предпринимательский университет» привело к тому, что в исследованиях стал использоваться также термин «*инновационный университет*». Концепция инновационного университета активно реализуется в последние годы в Нижегородском государственном университете им. Н. И. Лобачевского (Инновационный университет..., 2007; Грудзинский, Бедный, 2009). В основу концепции инновационного университета положено представление о том, что ответом на запросы общества должно стать появление нового типа университета, в основе которого лежит треугольник знаний *образование – исследование – инновации*. В отличие от классического университета в модели инновационного университета, наряду с традиционными функциями научного исследования и образования, возникает дополнительная функция – производства инноваций. Внедрение результатов научных исследований в экономику и общественную жизнь осуществляется посредством системы *трансфера знаний*, имеющей своей целью передачу знаний от университета к внешним заказчикам – бизнесу, общественным и госу-

дарственным структурам – приводя к инновациям в различных сферах социально-экономической жизни. Основными направлениями университетского трансфера знаний выступают:

- а) коммерциализация результатов научных исследований;
- б) реализация ориентированных на рынок образовательных программ.

В рамках первого направления осуществляется «*трансфер технологий*», который понимается как процесс передачи научно-технического «know-how» из научной лаборатории на предприятия для промышленного производства. Данное направление предусматривает организацию и проведение заказных прикладных исследований; использование университетом права интеллектуальной собственности на результаты научных исследований; участие в реализации различных национальных, региональных и отраслевых программ; работу научных парков и инкубаторов. Однако, признавая важность этого направления деятельности в функциональной модели инновационного университета, разработчики концепции отмечают, что нужна реалистическая оценка возможностей университета по трансферу технологий. Примеры ведущих университетов развитых стран показывают, что даже лучшие из них могут быть инновационно успешными лишь при тесном взаимодействии с современными глобальными высокотехнологичными корпорациями. Именно они являются в настоящее время основными производителями инноваций практически во всех сферах промышленного производства, в первую очередь, конечно, в таких отраслях, как информационно-коммуникационные технологии и биомедицинские технологии, которые задают возрастающий темп развития мировой экономики. Из этого следует, что основной вклад университета в развитие инновационной экономики страны заключается не столько в трансфере технологий, сколько в подготовке специалистов, готовых к инновационной деятельности (Грудзинский, Петрова, 2012).

Второе направление университетского трансфера знаний связано с реализацией широкого спектра *рыночно-ориентированных обучающих программ*, позволяющих удовлетворять потребности как организаций-заказчиков, так и отдельных слушателей. Это требует от университета большой гибкости в разработке практико-ориентированного междисциплинарного содержания программ и в использовании современных методов обучения.

При этом авторы концепции отмечают, что необходимым условием эффективного трансфера знаний является высокое качество



научных исследований и образования. Иными словами, сам по себе трансфер знаний является вторичной функцией и надстраивается над базовыми функциями классического университета. Однако при этом трансфер знаний оказывает обратное влияние на тематику научных разработок и на направленность обучающих программ. И в том и другом случае принимается во внимание возможность *коммерциализации результатов академической деятельности*.

Новые функции инновационного университета не могут быть успешно реализованы в рамках традиционного механизма управления классическим университетом. Переход к новому типу университета с очевидностью предполагает разработку и нового подхода к управлению университетом. Проектно-ориентированный подход – успешно внедряется в систему управления Нижегородским университетом (Грудзинский, 2004). Суть проектно-ориентированного подхода к управлению инновационным университетом заключается в том, что традиционная вертикальная иерархия учебно-научных подразделений университета дополняется горизонтальной подсистемой, в которой в качестве подразделений выступают проектные группы. Создание такого дополнительного организационного механизма создает необходимые предпосылки для поддержки и поощрения инициатив сотрудников университета, которые не могут быть реализованы в рамках традиционных структурных подразделений. Работа проектных групп позволяет, с одной стороны, гибко и оперативно реагировать на запросы практики, а с другой – максимально использовать интеллектуальный потенциал, а также лидерские и предпринимательские качества отдельных сотрудников. Безусловным достоинством проектно-ориентированного подхода является его *опора на исследовательскую и предпринимательскую активность* научно-педагогических работников. Однако само по себе создание необходимых организационных условий для реализации такой активности является важным, но не единственным условием предпринимательской активности университетских сотрудников.

В целом представленная выше концепция инновационного университета представляет собой своего рода гибрид классического и предпринимательского университета, в котором проектно-ориентированные структуры, осуществляющие трансфер знаний, сосуществуют с иерархическими структурами классического университета, осуществляющими традиционные функции научных исследований и образования. По существу, это идея двух университетов в одном, в котором должны «уживаться» два разных подхода

к управлению университетом и две разные культуры: академическая и предпринимательская.

Подводя итоги обсуждения концепций предпринимательского и инновационного университета, можно утверждать, что в создании предпринимательски ориентированного университета важную роль играет формирование *культуры академического предпринимательства*. На наш взгляд, культура академического предпринимательства должна интегрировать ценности академической и предпринимательской культур при ведущей, системообразующей роли ценностей академической культуры. Ведущая роль академических ценностей обусловлена тем, что именно они являются необходимым условием успешной генерации научных знаний. Управление формированием культурой академического предпринимательства требует разработки адекватного инструментария ее диагностики.

#### Подходы к пониманию природы организационной культуры

Исследования культуры организаций получили широкое распространение с начала 1980-х годов (Питерс, Уотерман, 1986; Ouchi, 1981). Основным толчком для них послужили впечатляющие успехи японских компаний, побудившие западных исследователей менеджмента серьезно изучать своеобразие культуры своих стран и их связи с жизнью организаций. В результате этих исследований общепринятым стало представление о том, что культура играет важную роль в жизни компаний и является одним из важных факторов ее успешности. Влияние культуры простирается от изменения стратегий до повседневного руководства и отношения персонала к потребителям. Особенно отчетливо влияние культуры на жизнь организаций проявляется в периоды изменений, в ситуациях слияний и приобретений компаний.

По мнению Дж. Пфеффера (Pfeffer, 1994), в современных условиях возможности организационной культуры как особого способа управления людьми являются более весомыми, чем традиционные источники успеха, такие, как производство и техника, доступ на регулируемый рынок, положительный «эффект масштаба бизнеса». Особую роль культура организации приобретает в управлении на основе знаний (Davenport, Prusak, 1994; Alvesson, Kärreman, 2001). Интерес к культуре, как особому способу управления организацией, наиболее сильно выражен в так называемых «органических» компаниях, работающих в сфере интеллектуальных технологий, для которых изменения и нестабильность в совокупности с высокой квали-



фикацией сотрудников делают традиционные методы управления не столь эффективными.

В своем классическом обзоре исследований организационной культуры Л. Смирнич выделяет два сложившихся подхода к пониманию культуры (Smircich, 1983):

- 1) понимание культуры, как *доступной изменениям*;
- 2) понимание культуры, как *корневой метафоры*.

Сторонники первого подхода используют в качестве аргументов *объективистские, функционалистские* взгляды на социальную реальность. Они признают, что существуют более или менее четкие признаки культуры – ценности, убеждения, нормы, ритуалы и их вербальные выражения – которые влияют на поведение менеджеров и сотрудников. Многие приверженцы этого подхода считают, что организационная культура способствует сохранению равновесия в системе организации и повышает эффективность ее деятельности. Идея о том, что «сильная корпоративная культура» имеет заметное положительное влияние на деятельность, была особенно широко распространена в 1980-е годы. В рамках данного подхода постулируется, что организационная культура выполняет ряд позитивных функций (Гринберг, Бэйрон, 2004):

- обеспечивает *чувство тождественности*: чем четче определены организационные ценности и представления, тем сильнее сотрудники отождествляют себя с организацией и воспринимают себя в качестве важной ее части;
- развивает *приверженность организационной миссии*: при наличии сильной объединяющей культуры люди начинают выходить за пределы собственных интересов, ощущают себя частью целого и вовлекаются в работу всей организации;
- определяет и закрепляет *стандарты поведения*: культура направляет сотрудников в словах и поступках, объясняя, как они должны поступать в той или иной ситуации. В этом смысле культура обеспечивает стабильность и предсказуемость организационного поведения сотрудников в разных ситуациях.

Если признать это справедливым, то главная проблема заключается в том, как формировать внутреннюю культуру и изменять ее в соответствии с целями компании. При этом исследование культуры проводится с точки зрения поиска *пригодных средств диагностики, контроля и управления*. Важнейшее значение здесь приобретает идея «причинности»: формирование «правильной» культуры должно при-

вести к позитивным результатам, например, усилению лояльности, повышению производительности и др. В целом такой подход можно обозначить как *менеджмент-ориентированный*.

Сторонники второго подхода рассматривают культуру не как нечто, что объективно существующее в организации, а как корневую метафору, т. е. организация сама является культурой или, точнее, *ее нужно рассматривать как культуру*. «Культура как корневая метафора продвигает взгляд на организацию как на экспрессивную форму, определенный триумф человеческого сознания. Люди воспринимают и анализируют организации главным образом в выражительных, идееформирующих и символических, а не экономических и материальных терминах» (Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1983, с. 348). Согласно данному подходу, культура организации не просто еще одна часть задачи, она и есть задача. Следовательно, на первый план выдвигается исследование организации как коллективного межсубъективного опыта. Понимание культуры как корневой метафоры можно определить как *герменевтический и феноменологический образ мышления*. Социальный мир здесь не объективный и измеримый, а сконструирован людьми и воспроизводится с помощью системы символов и значений, разделяемых людьми, и это создает им возможность для совместной работы в организации.

Сторонники второго подхода склонны преуменьшать возможность прагматического использования организационной культуры для повышения эффективности организации: на первый план у них выходит *понимание и осмысление организации как культуры*. Это означает, что культура определяет все виды восприятия и интерпретации, которые существуют в организации, а такие «объективные» характеристики, как количество сотрудников, товарооборот, потребители и т. п., приобретают интерес только с точки зрения их значения для культуры.

М. Элвессон (2005) поясняет различия между двумя подходами следующим образом. В первом случае: культура – это определенный, четко ограниченный набор феноменов, которые можно отличить от других с помощью анализа. Они доступны для внешнего наблюдения. Культура здесь является *одной из нескольких подсистем* организации наряду с такими подсистемами, как концепция бизнеса, структура организации, стратегия и технология. И между подсистемами возможны несовпадения, например, между стратегией и культурой. В отличие от этого в метафорическом смысле культура является чем-то внешним, она *пронизывает всю организацию и существует повсеместно*. Культура организации находит



свое отражение и воспроизводится в формальных организационных структурах: концепции бизнеса, структуре организации, стратегии и технологиях.

Изложенные выше различия в понимании природы организационной культуры диктуют различия и в методах изучения: в рамках первого подхода преобладают методы *количественного* измерения, а в рамках второго – методы *качественного* анализа. Справедливости ради следует отметить, что сторонники обоих подходов, как правило, комбинируют обе группы методов, рассматривая их как дополняющие. При этом применение количественных методов позволяет провести строгую диагностику основных характеристик (типов) культуры и осуществлять управленческие воздействия в нужном направлении, а использование качественных методов – дать описание основных культурных концептов – значений, символов, ценностей, ритуалов, обрядов, мифов, более доступных для качественного анализа, чем для количественных измерений.

В силу ориентированности на практические запросы менеджмента большая часть исследований организационной культуры проводится в рамках первого подхода – понимания культуры как доступной изменениям. Здесь разработаны различные методические подходы и диагностический инструментарий, который широко используется в практике организационного консультирования.

Что касается исследований культуры как корневой метафоры организации, то они более известны в академических кругах. Безусловным достоинством понимания организации на основе той или иной метафоры является то, что они позволяют формировать новые идеи и направлять мышление в определенное русло. При этом ключевую роль играет выбор ведущей метафоры, направляющей мыслительный процесс в «правильное» русло. Несмотря на субъективный и зачастую бессознательный характер выбора метафоры, можно выделить два основных критерия выбора: *адекватность* (соответствие метафоры объекту) и *описательная сила* (отражения сложности объекта). По критерию адекватности различают метафору *корневую*, отражающую фундаментальный образ объекта, и *организующую*, отражающую одну из сторон объекта. По критерию описательной силы выделяют метафору *глубинную*, отражающую всю сложность объекта и *поверхностную*, отражающую внешние ее проявления. Исходя из этого, понятно, что успешное применение метафоры требует выбора корневой и глубиной метафоры объекта, отражающей его фундаментальный образ и внутреннюю сложность (Элвессон, 2005).

Завершая анализ двух подходов к пониманию природы организационной культуры, подчеркнем, что они не являются взаимоисключающими и могут выступать как этапы одного исследования. На начальном этапе исследования целесообразно использовать подход, в основе которого лежит понимание культуры как корневой метафоры: он позволяет продуцировать сложные и оригинальные образы (представления) феномена культуры организации. На втором этапе следует вычлнить из этих образов базовые характеристики культуры и сделать их количественно измеримыми и пригодными для решения практических задач управления – это предполагает понимание культуры как доступной изменениям. И, наконец, на завершающем этапе исследования необходимо дать целостное описание культуры путем интеграции результатов количественной диагностики базовых характеристик культуры и качественного анализа культурных концептов.

#### Проблемы диагностики организационной культуры предпринимательского университета

Основная трудность в диагностике организационной культуры предпринимательского университета связана с выбором адекватной диагностической методики. Проблема заключается в том, что применяющиеся сегодня методики диагностики были разработаны для оценки культуры бизнес-компаний и отражают специфику деятельности компаний именно этого типа. При этом используется в основном типологический подход к диагностике культуры. Несмотря на известное упрощение сложной феноменологии организационной культуры, данный подход имеет ряд преимуществ: он не требует больших временных затрат; позволяет сравнивать культуру разных компаний; определять желательный для компании тип культуры и, соответственно, вектор ее изменений. В основе существующих типологий организационной культуры лежат базовые измерения (или ценности) деятельности бизнес-компаний. Чаще всего выделяются два независимых измерения, образующих в двухмерной плоскости четыре типа культуры. Основные отличия между предлагаемыми типологиями организационной культуры обусловлены тем, какие именно измерения принимаются авторами в качестве базовых для успешной деятельности компании.

Классическим примером может служить типология культуры К. Камерона и Р. Куина (2001), ставшая популярной у российских исследователей после выхода книги авторов на русском языке. Ав-



торы выделяют две пары «конкурирующих ценностей»: 1) внутренний контроль и интеграция – внешний контроль и дифференциация; 2) гибкость и индивидуальность – контроль и стабильность. В результате возникают четыре типа организационной культуры: клан, адхократия, иерархия и рынок. Данная типология стала широко использоваться не только для диагностики промышленных компаний (Чанько, 2005), но и для вузов (Макаркин и др., 2004; Захарова, 2006; Похолоков и др., 2011). Однако при этом открытым остается вопрос о том, какой тип культуры является желательным для университета и насколько правомерно отождествление университета с бизнес-компанией.

При выборе диагностического инструментария, пригодного для диагностики организационной культуры предпринимательского университета, мы исходим из того, что базовые измерения (ценности) деятельности университета должны отражать, прежде всего, характеристики *социального взаимодействия* (ведущая метафора культуры – «социальный клей»). На наш взгляд, этому требованию в большей степени отвечает методика диагностики организационной культуры Р. Гоффи и Г. Джонса (Goffee, Jones, 2003), получившая название «Куб двойное С». Данная методика имеет широкую практику применения в зарубежных исследованиях организационной культуры, однако до сих пор не применялась в отечественных исследованиях. Согласно представлениям авторов методики, двумя основными измерениями организационной культуры являются социальность и солидарность: *социальность* отражает меру дружелюбности членов организации, а *солидарность* – степень, в которой коллеги разделяют общее понимание задач и целей их организации. Комбинации высокого и низкого уровней социальности и солидарности позволяет выделить четыре типа организационной культуры: сетевая, наемническая, фрагментированная и общинная. При этом каждый тип культуры может иметь как позитивную, так и негативную форму проявления, которая образует третье измерение куба (рисунок 1).

Методика Р. Гоффи и Г. Джонса была апробирована в двух предпринимательски ориентированных университетах: ННГУ им. Н. И. Лобачевского (в опросе участвовало 485 сотрудников, представляющих все факультеты и институты) и НИУ ВШЭ – Нижний Новгород (в опросе участвовало 38 сотрудников, представляющих факультеты экономики и менеджмента). Результаты диагностики свидетельствуют о том, что оба университета имеют *общинный* тип культуры, который характеризуется, с одной стороны, дружелюб-



Рис. 1. Модель культуры Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С»

ной атмосферой и активным общением сотрудников по профессиональным и личным вопросам, а с другой – общим пониманием целей и задач организации. При этом в рамках выявленного типа культуры методика позволила выявить различия по шкале солидарности между факультетами социально-гуманитарного и экономического профилей и естественно-научного профиля. Обнаруженное различие обусловлено особенностями организации инновационной деятельности в этих сферах научного знания. Для подразделений естественно-научного профиля более высокий уровень солидарности является необходимым условием успешной деятельности в сфере трансфера технологий, так как эта деятельность изначально носит *командный* характер и требует единого понимания и в постановке конечных целей, и в решении промежуточных задач. В отличие от этого для специалистов социально-экономического и гуманитарного профилей в большей степени характерна *индивидуальная* деятельность, допускающая известную автономию по поводу целей, задач и используемых средств при реализации инновационных проектов.

В целом результаты апробации методики Р. Гоффи и Г. Джонса в двух университетах свидетельствуют о том, что она выступает достаточно адекватным диагностическим инструментарием оценки университетской культуры. Очевидное преимущество этой методики (типологии) заключается в том, что в ее основе лежат *важные* для культуры университета измерения (ценности): социальность и солидарность. Кроме того, достоинством ее является то, что она позволяет фиксировать не только тип культуры, но и по-



ложительную или отрицательную форму его проявления. В то же время, как и в случае применения других методик диагностики организационной культуры бизнес-компаний, сохраняется проблема интерпретации полученных результатов. В нашем исследовании она предполагает ответ на вопрос о том, является ли обнаруженный в университете *общинный* тип культуры наиболее подходящим для становления предпринимательского университета? Или, например, желательным для предпринимательского университета является *наемнический* тип культуры? Ответ на этот вопрос является принципиально важным, поскольку он определяет необходимый вектор изменения культуры университета.

Решением этой задачи может стать *сравнение культуры университета с культурой бизнес-компаний*. Так, известно, что культуры общинного типа преобладают в стартапах, большинство из которых являются малыми предприятиями, работают только с одним продуктом и управляются непосредственным основателем. Кроме того, общинная культура присутствует также в средних и больших инновационных компаниях, таких, как Hewlett-Packard, Electronics Arts, Apple, Johnson and Johnson и др. Особая роль в формировании общинной культуры таких компаний принадлежит лидерам-основателям. Людей в них объединяют сходные взгляды, и между подразделениями не существует жестких барьеров. Общение легко осуществляется между сотрудниками всех организационных уровней и во всех форматах. Люди настроены по отношению друг к другу дружелюбно, и зачастую размываются границы между работой и частной жизнью. При этом сотрудники отождествляют себя со своими организациями: носят на одежде логотипы компании, разделяют миссию компании и лояльно отзываются о ней в разговорах с окружающими. Отмеченные выше особенности общинного типа культуры являются необходимой предпосылкой для проявления индивидуального и командного творчества. И, если университет *уподобляет* себя подобной высокотехнологичной инновационной компании, то он должен иметь и характерный для них общинный тип культуры. Подобная логика является правомерной при допущении, что и университеты, и высокотехнологичная инновационные бизнес-компании относятся к *одному типу организаций* по своей миссии и целям. Однако, несмотря на известное сходство, мы полагаем, что между ними существуют принципиальные различия в миссии и целях: в отличие от бизнес-компаний получение прибыли выступает для университета не целью, а средством достижения иных целей: высокого уровня научных исследований и качества образования.

### Заключение

Дальнейшая разработка методики диагностики организационной культуры предпринимательского университета возможна в двух основных направлениях.

1. Доработка одной из надежных и оправдавших себя методик диагностики организационной культуры бизнес-компаний. При этом базовые для бизнес-компаний измерения (ценности) должны быть дополнены измерениями (ценностями), специфическими для культуры университета. Если принять в качестве такой исходной методике Р. Гоффи и Г. Джонса «Куб двойное С», то ее базовые измерения – социальность и солидарность – должны быть дополнены специфическим для университета измерением. В качестве такого измерения, на наш взгляд, могут выступать ценности *академической свободы*. Именно они единодушно признаются академическим сообществом в качестве основополагающих для академической профессии. При этом требуют осмысления вопросы о том, насколько совместимы ценности академической свободы и предпринимательства и представляют ли они противоположные полюсы одного измерения?
2. Разработка собственной методики диагностики организационной культуры университета. Эта методика должна опираться не на универсальные измерения (ценности), а на ценности, характерные именно для университетов. Иными словами, речь идет о выделении *ключевых профессиональных* ценностей академического сообщества и построения на этой основе *типологии* академической культуры. При этом одним из типов академической культуры, вероятно, должна быть культура академического предпринимательства.

### Литература

- Барнетт Р. Осмысление университета // *Almamater*. 2008. № 6. С. 46–56.
- Волков А. Е., Кузьминов Я. И., Реморенко И. М., Рудник Б. Л., Фрумин И. Д., Якобсон Л. И. Модель системы образования России в перспективе до 2020 года: поворот к экономике, основанной на знаниях // *Высшее образование сегодня*. 2008. № 5. С. 4–9.
- Всемирная конференция по высшему образованию – 2009. Итоговое коммюнике // *Высшее образование сегодня*. 2009. № 8. С. 13–17.
- Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. М: ООО «Вершина», 2004.



- «Группа восьми» об образовании // Высшее образование сегодня. 2006. № 1. С. 15–27.
- Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет. Профессиональная предпринимательская организация вуза. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2004.
- Грудзинский А. О., Бедный А. Б. Трансфер знаний – функция инновационного университета // Высшее образование в России. 2009. № 9. С. 66–71.
- Грудзинский А. О., Петрова О. В. Организационная культура как фактор развития инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 4 (1) С. 12–17.
- Захарова Л. Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. 2006. № 2. С. 31–39.
- Инновационный университет. Проектно-ориентированное управление: стратегия, интеграция, качество: Сборник статей / Сост.: Р. Г. Стронгин, А. О. Грудзинский. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2007.
- Камерон К. С., Куин Р. Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. СПб: Питер, 2001.
- Каррье Г. Культурные модели университета // *Almamater*. 1996. № 3. С. 15–24.
- Константинов Г. Н., Филонович С. Р. Что такое предпринимательский университет // Вопросы образования. 2007. № 1. С. 49–62.
- Макаркин Н. П., Томилин О. Б., Бритов А. Б. Роль организационной культуры в эффективном менеджменте высшего учебного заведения // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6. С. 152–161.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М.: Прогресс, 1986.
- Похолков Ю. П., Пушных В. А., Митрофанова М. В. Корпоративная культура российских технических университетов // *Almamater*. 2011. № 9. С. 66–71.
- Филиппов В. М. Многомерные социальные измерения университетов классического типа // Высшее образование сегодня. 2009. № 8. С. 4–7.
- Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика – XXI, 2005.

- Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. Т. 3. № 4. С. 29–51.
- Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
- Элвессон М. Организационная культура. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005.
- Allvesson M. and Karreman D. Odd couple. Contradictions in knowledge management // *Journal of Management Studies* (forthcoming). 2001. 38:7. Pp. 995–1018.
- Cherwitz A. R. Creating a Culture of Intellectual Entrepreneurship. *Academe* 91. 2005. July/ August Vol. 5.
- Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Paris, 1998.
- Davenport T., Prusak L. Working Knowledge- Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1998.
- Goffee R., Jones G., The Character of a Corporation, Second Edition, London, Profile Books, 2003.
- Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // *Administrative Science Quarterly*. 1983. 28. 339–358.
- Stevenson H. H. Why entrepreneurship has won! Coleman White Paper, USASBE Plenary Address. 2000. February 17.
- Ouchi W. Theory “Z”: How American Business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley, 1981.
- Pacanowsky M. and O'Donnell-Trujillo N. Organizational communication as cultural performance // *Communication Monographs*. 1983. 50. 126–47.
- Pfeffer J. Competitive Advantage through People. Boston: Harvard Business Press, 1994.
- Pinchot G. Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 1988.
- Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, Academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Germany, Philipps-Universität Marburg, Department of Economics, 1998.



of deep dive into the process of creating culture which threatens achieving short-term goals of organization. As a solution of the dilemma it is proposed the following: development of spiritual leadership in organization that implies formation of ethical convention in regard of "good" and "bad" for organization.

*Keywords:* organizational culture, order projects, changes, risks, spiritual leadership

**Исследование организационной культуры в контексте дискурс-анализа**

*М. А. Бендюков*

*Аннотация:* Проанализированы основные подходы к феномену организационной культуры в организационной психологии, теории менеджмента и смежных дисциплинах. Проведено теоретическое исследование организационной культуры с использованием основных положений дискурс-анализа. Определено место и роль дискурсивных практик, транслирующих организационную культуру, в контексте базовых для организации дискурсов менеджмента и собственников. Обосновано понимание организационной культуры как выделенной части ядерной структуры образа мира и системы амодальных значений, которая фиксируется и проявляется в понятиях языка, символах и артефактах, несущих культуральный смысл.

*Ключевые слова:* организационная культура, система значений, дискурс, дискурс-анализ, дискурс организационной культуры, дискурс собственников, дискурс менеджмента, дискурс наемных работников, ядерные структуры образа мира.

**Research of organizational culture in the context of discourse analysis**

*М. А. Bendyukov*

*Abstract:* It was analyzed the main approaches to the phenomenon of organizational culture in organizational psychology, management theory and related subjects. It was theoretical studied of organizational culture with the main provisions of discourse analysis. It was defined the place and role of discursive practices, broadcasting organizational culture in the context of the base for the organization of discourse management and owners. It was based understanding of organizational culture as a separate part of the nuclear structure in the world image and system of amodal values fixing and is showing in terms of language, symbols and cultural artifacts.

*Keywords:* organizational culture, system of values, discourse, discourse analysis, discourse of organizational culture, owner's discourse, management discourse, the discourse of employees, nuclear structure of the world image.

**Диагностика организационной культуры предпринимательского университета**

*Г. А. Мкртычян*

*Аннотация:* Анализируется концепция предпринимательского университета и роль культуры в его становлении. Предлагается понимание культуры академического предпринимательства, как культуры интегрирующей в себе академические и предпринимательские ценности. Выявляются ограничения методов диагностики организационной культуры бизнес-компании для оценки культуры университета. Предлагаются направления разработки адекватной методики диагностики организационной культуры предпринимательского университета. *Ключевые слова:* организационная культура, предпринимательский университет, диагностика.

**Assessment of organizational culture of the entrepreneurial university**

*G. A. Mkrtychyan*

*Abstract:* The concept of entrepreneurial university and role of culture in its formation is analyzed. The understanding of academic entrepreneurial culture, as culture integrating the academic and entrepreneurial values is offered. The article reveals that methods for diagnosis organizational culture in enterprises are not suitable for an assessment of university culture. The suggestions are made for development an adequate technique for the diagnosis organizational culture of entrepreneurial university.

*Keywords:* organizational culture, entrepreneurial university, diagnosis.

**Исследование характеристик дискурсного поля организации: метод жанрово-тематической операционализации**

*А. С. Сергеева*

*Аннотация:* Рассматривается метод жанрово-тематической операционализации применительно к исследованию дискурсного поля организации. Показана связь между переменными разделения знаний и дискурсного поля организации с профессиональными характеристиками испытуемого и стажем его работы в организации.

*Ключевые слова:* дискурс, разделение знаний, дискурсное поле, профессиональный дискурс, организационный дискурс.

**The genre-theme operationalization method: the organization's discourse field exploration**

*A. S. Sergeeva*

*Abstract:* In current article we describe the genre-theme operationalization method towards the organization's discourse field. We show connection between different sharing discourse field's variables and professional's work experience.



*Keywords:* discourse, knowledge sharing, discourse field, professional discourse, organizational discourse.

**Тип организационной культуры как предиктор уровня трудовой мотивации персонала**

*V. V. Barabanshchikova, O. R. Krzhechevskaya*

*Аннотация:* Основной целью исследования является анализ зависимости уровня потенциальной мотивации персонала от типа организационной культуры на примере профессионалов в сфере подбора и оценки персонала. Методологической базой исследования послужили основные положения психологической теории деятельности, систематический подход анализа организационной культуры, теория характеристик работы Дж. Р. Хакмана и Г. Р. Олдхама. В исследование приняло участие 59 респондентов из трех различных организаций, подобранных так, чтобы по предварительной оценке их организационные культуры были различны. Результаты показали, что существует значимое влияние кланового, адхократического и бюрократического типа организационной культуры на уровень трудовой мотивации сотрудников, вследствие чего гипотеза исследования о том, что потенциальный уровень трудовой мотивации персонала обусловлен типом организационной культуры, подтвердилась.

*Ключевые слова:* трудовая мотивация, потенциальная мотивация, организационная культура.

**Organizational culture type as a predictor of personnel job motivation level**

*V. V. Barabanshchikova, O. R. Krzhechevskaya*

*Abstract:* The main goal of research is potential motivation level and organization culture type dependence analysis in the context of recruitment and employee appraisal professionals. Methodological framework of this research are activity theory fundamental principles, systematic organizational culture approach and Job characteristic theory (J.R. Hackman and G.R. Oldham). 59 respondents took part in the research. The organizations were chosen in accordance with the type of their organizational cultures. A significant influence of the clan, adhocratic, and bureaucratic type of organizational culture on the level of potential motivation of employees was found, that's why our research hypothesis was confirmed.

*Keywords:* work motivation, potential job motivation, organizational culture.

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

- Агузумцян Р. В.* – кандидат психологических наук, профессор-научный руководитель, руководитель лаборатории «Психология личности и профессиональной деятельности» Ереванского государственного университета, Армения
- Акимова А. Ю.* – начальник отдела психофизиологического обеспечения Региональной дирекции медицинского обеспечения на Горьковской железной дороге, кандидат психологических наук
- Аксеновская Л. Н.* – заведующая кафедрой психологии Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского, доктор психологических наук
- Алмаев Н. А.* – ведущий научный сотрудник лаборатории психологии речи и психолингвистики Института психологии РАН, доктор психологических наук
- Андреанова И. Д.* – старший преподаватель кафедры информационных технологий и эргономики Приволжского института повышения квалификации ФНС России
- Анохин А. Н.* – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой автоматизированных систем управления Обнинского института атомной энергетики Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»
- Барабанщикова В. В.* – доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии факультета психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, кандидат психологических наук
- Бендюков М. А.* – профессор кафедры «Прикладная психология» Петербургского государственного университета путей сообщения, доктор психологических наук
- Бессонова Ю. В.* – научный сотрудник лаборатории инженерной психологии и эргономики Института психологии РАН, кандидат психологических наук
- Васильева И. И.* – ассоциированный сотрудник Института психологии РАН, кандидат психологических наук
- Владимирский Б. М.* – заведующий кафедрой биофизики и биокibernетики физического факультета РГУ, доктор биологических наук, профессор
- Ворона А. А.* – ведущий специалист в области психологического сопровождения формирования летного профессионализма, доктор медицинских наук, профессор
- Голиков Ю. Я.* – ведущий научный сотрудник лаборатории психологии труда и организационной психологии Института психологии РАН, доктор психологических наук
- Гуцыкова С. В.* – научный сотрудник лаборатории инженерной психологии и эргономики Института психологии РАН, кандидат психологических наук
- Занковский А. Н.* – заведующий лабораторией психологии труда Института психологии РАН, доктор психологических наук



- Кирой В. Н.* – директор НИИ нейрокибернетики им. А. Б. Когана Южного федерального университета, действительный член Российской Академии наук Высшей школы (МАН ВШ) и Российской Академии медико-технических наук (РАМТН), доктор биологических наук, профессор
- Кожанова И. В.* – проректор по учебной и научной работе, доцент кафедры информационных технологий и эргономики Приволжского института повышения квалификации ФНС России, кандидат психологических наук
- Колосов А. Б.* – заведующий лабораторией текущего и оперативного контроля подготовленности спортсменов сборных команд Государственного НИИ физкультуры и спорта (Украина, Киев), кандидат психологических наук, старший научный сотрудник
- Костин А. Н.* – ведущий научный сотрудник лаборатории психологии труда и организационной психологии Института психологии РАН, доктор психологических наук
- Кржечевская О. Р.* – дипломница факультета психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова
- Крючков Б. И.* – доктор технических наук, заместитель начальника ФГБУ «Научно-исследовательский испытательный центр подготовки космонавтов имени Ю. А. Гагарина» по научной работе
- Кулаков Ф. М.* – доктор технических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, главный научный сотрудник Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации РАН
- Ложкин Г. В.* – заслуженный деятель науки и техники Украины, заведующий кафедрой психологии и педагогики Национального технического университета «КПИ» (Украина, Киев), доктор психологических наук, профессор
- Львов В. М.* – Заслуженный деятель науки РФ, генеральный директор НОУ ВПО ОНЦ «Институт эргономики и социально-эргономических технологий», доктор технических наук, профессор
- Мкртычян Г. А.* – профессор, заведующий кафедрой организационной психологии Нижегородского филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доктор психологических наук
- Мурадян Е. Б.* – кандидат биологических наук, старший научный сотрудник лаборатории «Психология личности и профессиональной деятельности» Ереванского государственного университета, Армения
- Мурашева О. В.* – ассистент кафедры социологии, психологии и социального менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»
- Обознов А. А.* – заведующий лабораторией инженерной психологии и эргономики Института психологии РАН, доктор психологических наук, профессор
- Олефир В. А.* – кандидат психологических наук, доцент кафедры практической психологии Украинской инженерно-педагогической академии, г. Харьков, Украина
- Олехнович Б. Б.* – инженер-исследователь НИИ нейрокибернетики им. А. Б. Когана Южного федерального университета

- Панова Н. А.* – старший преподаватель кафедры информационных технологий и эргономики Приволжского института повышения квалификации ФНС России
- Рябов В. Б.* – ведущий научный сотрудник лаборатории познавательных процессов и математической психологии Института психологии РАН, кандидат психологических наук
- Сергеев С. Ф.* – доктор психологических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета, Санкт-Петербургского государственного политехнического университета
- Сергеева А. С.* – преподаватель кафедры культурологии и межкультурных коммуникаций НИУ ИТМО, Санкт-Петербург, кандидат психологических наук
- Суховеева О. И.* – зав. кафедрой информационных технологий и эргономики Приволжского института повышения квалификации ФНС России, кандидат психологических наук
- Сыркин Л. Д.* – специалист в области психологического отбора и психосемантики, доцент Московского государственного областного социально-гуманитарного института, доктор психологических наук
- Тулупьев А. Л.* – ведущий специалист в области представления и обработки данных и знаний с неопределенностью, применение методов математики и информатики в междисциплинарных исследованиях, доктор физико-математических наук, доцент
- Тулупьева Т. В.* – ведущий специалист в области применения методов математики и информатики в гуманитарных исследованиях, проведения психологических исследований в области психологии личности, психологии управления, кандидат психологических наук, доцент
- Украинский Ю. А.* – инженер-исследователь НИИ нейрокибернетики им. А. Б. Когана Южного федерального университета
- Усов В. М.* – доктор медицинских наук, профессор, главный научный сотрудник научного управления ФГБУ «Научно-исследовательский испытательный центр подготовки космонавтов имени Ю. А. Гагарина», старший научный сотрудник «Научно-исследовательского испытательного центра авиакосмической медицины и военной эргономики» 4 ЦНИИ МО РФ
- Чернакова С. Э.* – научный сотрудник Санкт-Петербургского института информатики и автоматизации РАН
- Чернецкая Е. Д.* – заведующая лабораторией Негосударственного учреждения дополнительного профессионального образования Центральный институт повышения квалификации Росатома
- Чернышева О. Н.* – доцент кафедры психологии труда и инженерной психологии факультета психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова, кандидат психологических наук
- Ясько Б. А.* – профессор кафедры управления персоналом и организационной психологии Кубанского государственного университета, профессор кафедры общественного здоровья и здравоохранения ФПК и ППС Кубанского государственного медицинского университета, доктор психологических наук



**Научное издание**

*Серия «Труды Института психологии РАН»*

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА,  
ИНЖЕНЕРНОЙ ПСИХОЛОГИИ И ЭРГОНОМИКИ**

**Выпуск 6**

Редактор – *О. В. Шапошникова*

Оригинал-макет, обложка и верстка – *С. С. Фёдоров*

Лицензия ЛР №03726 от 12.01.01  
Издательство «Институт психологии РАН»  
129366, Москва, ул. Ярославская, д. 13  
Тел.: (495) 682-61-02  
E-mail: [vbelop@ipras.ru](mailto:vbelop@ipras.ru)  
[www.ipras.ru](http://www.ipras.ru)

Сдано в набор 29.11.14. Подписано в печать 09.12.14  
Формат 60×90/16. Бумага офсетная.  
Гарнитура ITC Charter. Усл. печ. л. 33. Уч.-изд. л. 26,8  
Тираж 300 экз. Заказ № 8063.

Отпечатано способом ролевой струйной печати  
в ОАО «Первая Образцовая типография»  
филиал «Чеховский Печатный Двор»  
142300, Московская обл., г. Чехов, ул. Полиграфистов, д. 1  
Сайт: [www.chpd.ru](http://www.chpd.ru), E-mail: [sales@chpd.ru](mailto:sales@chpd.ru), т/ф. 8(496)726-54-10