

А.Г. Эфендиев,  
А.С. Гоголева

Национальный  
исследовательский  
университет «Высшая  
школа экономики»

# НОРМАТИВНО- РОЛЕВАЯ СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ОПЫТ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

---

Одним из стратегических направлений исследований российских бизнес-организаций является анализ организационной культуры, ее особенностей и механизмов влияния на трудовое поведение работников. Реализация этих проблем предполагает решение ряда исследовательских задач.

Существующие исследования организационной культуры российских предприятий пока не позволяют составить полную картину, поскольку они затрагивают лишь отдельные аспекты (например, диагностика ценностей компании [Denison и Fey, 2003; Чанько, 2007; Ромашкин, 2011] или методы изменения корпоративной культуры [Кремнева, 2008]).

Анализируя же западные эмпирические исследования организационной культуры, можно сделать вывод, что до сих пор доминирует аксиологический подход, который, по сути, сводит содержание организационной культуры исключительно к ценностям. Это существенно ограничивает понимание роли организационной культуры в компаниях, поскольку ценности не всегда находят свое непосредственное выражение в организационных и индивидуальных практиках. Известный исследователь в этой области Г. Ховшted уже после многократной проверки своей модели организационной культуры показал, что ценности представляют прежде всего национальную культуру, а не культуру конкретной компании [Hofstede et al., 1990]. Исходя из этого, можно предположить, что многие ценности, реализуемые в деловой практике каждой организации, имеют во многом *общенациональный* характер (и точнее в этом случае говорить о национальной деловой культуре).

Другой важнейший элемент организационной культуры, имеющий отношение именно к каждой конкретной компании, — это нормативные об-

разцы трудового поведения, нормативная структура, которая лежит в основе институционализированной системы организационных взаимодействий. Именно в нормативной структуре воспроизводится огромное множество сугубо организационных переменных: отрасль, технология, регион деятельности, история развития компании, а также желательные для топ-менеджеров данной организации образцы (нормы) поведения [Glisson, James, 2002].

Следует учесть еще один момент. Организационные ценности как желательное и предпочтительное, внутренне принятое каждым, реализуются лишь в условиях свободы выбора и в ситуациях с достаточными ресурсами [Пригожин, 2010]. Следовательно, для реализации своей основной функции — регуляции поведения и взаимодействий — организационная культура должна иметь способность *принуждать* отдельных индивидов к определенным способам действия внутри организации. Ценности таким принуждающим воздействием не обладают, они, скорее, направлены на создание чувства идентификации с социальной группой. Принуждающим действием обладают прежде всего нормы. Нормы поведения как обязательное (в том числе принудительное) обеспечивают практическую предсказуемость трудового поведения сотрудника в организационных взаимодействиях или в устойчивых и регулярных, т.е. институционализированных, организационных практиках.

Итак, для выявления механизмов влияния нематериальных социально-гуманитарных явлений жизни российских бизнес-организаций на трудовое поведение работников, как показал мировой опыт исследований, основанных на использовании объективных методов, нами было признано целесообразным обратить свое внимание на изучение прежде всего *нормативной* структуры организационных взаимодействий.

В качестве индикатора нормативной составляющей организационной культуры был использован «ролевой стандарт» как воспринятые и интернализированные субъектом требования к сотруднику относительно его поведения в организации. Это то, насколько сам сотрудник, ориентируясь на сложившиеся в данной организации требования и практику, представляет себе «правильного» сотрудника и «правильные» практики в трудовых отношениях, т.е. те, которые воспринимаются им как *норма* поведения, принятая в данной организации. При этом следует учесть, что эти нормы могут отличаться от реализуемых практик трудовых отношений и реализуемого поведения самого сотрудника. Представления о желательном, одобряемом, принятом может и не корреспондировать с тем, как реально поступает, ведет себя респондент.

Важно отметить еще одно важное обстоятельство. Анализ результатов зарубежных исследований позволяет выдвинуть предположение, что организационная культура той или иной компании является *внутренне неоднородной*

[Schein, 1996; Harris, 1994; Chatman et al., 1998]. Речь идет о наличии в рамках организационной культуры конкретной компании нескольких субкультур. Такой подход, как мы считаем, оппонирует присущему ряду работ толкованию организационной культуры как явления цельного, внутренне монолитного (например, в исследовании [Denison, Fey, 2003]).

Оснований для выделения субкультур в литературе рассмотрено достаточно много. Это и субкультуры отдельных подразделений — горизонтальное расположение субкультур, которые существуют на одном уровне иерархии [Schein, 1996]. Это и профессиональные культуры, культуры функциональных отделов [Schein, 1996; Hofstede, 1998]. И, конечно, субкультуры по уровню в иерархии в организации [Cooke, Rousseau, 1988].

Система нормативных требований, которые подвергались анализу в данном исследовании, были сформулированы на основе ролевой модели, разработанной группой авторов [Welbourne, Johnson, Erez, 1998]. В данной типологии выделены пять основных ролей (хотя авторы не претендуют на исчерпывающий список), которые выполняются любым сотрудником в каждой организации: Работник (выполнение должностных обязанностей), Конформист (приверженный член организации), Участник группы (поддержка коллег), Профессионал (развитие и обучение) и Инноватор (инициатор изменений).

В данном исследовании были опрошены рядовые работники (1091 чел.) и специалисты (601 чел.) 80 российских коммерческих предприятий (представлены все крупные регионы страны, 14 отраслей)<sup>1</sup>. Таким образом, было реализовано одно из оснований для выделения групп сотрудников с потенциально разным содержанием организационной культуры. Были разделены должности без управленческих функций, для которых не нужно проходить специализированное обучение (рядовые работники), и те, которые требуют специальной подготовки (специалисты). В исследовании П. Рейнольдса было показано, что подобное разделение сотрудников обоснованно, поскольку эти группы значительно различались по ценностям организационной культуры и восприятию рабочей среды [Reynolds, 1986].

Каждому исследованному предприятию приписывалось значение доли сотрудников каждой социально-профессиональной группы, считающей отдельное требование обязательным для сотрудников его компании, что отражало культурно-нормативную составляющую организационной культуры предприятия. Перейдем к анализу интересующих нас результатов.

---

<sup>1</sup> 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.

Распределение результатов исследования реальных требований на российских предприятиях показало, что наибольшее распространение получили требования дисциплинированности и добросовестности (в теоретической модели это роль Работника). Требования же профессионализма (роль Профессионала) и инициативы (роль Инноватора) оказались на периферии нормативной структуры.

Факторный анализ вопросов по всем требованиям показал структуру, состоящую из четырех выделенных факторов, с объясненной дисперсией для рядовых работников 0,62, а для специалистов 0,61:

- требование добросовестности и дисциплинированности на работе («Работать, что называется, в полную силу, не халтурить», «Быть дисциплинированным, выполнять все, что поручено», «Выполнять инструкции, правила безопасности труда»);
- требование профессионализма («Периодически читать литературу, способствующую повышению квалификации», «Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы»);
- требование бесконфликтности и лояльности руководителю («Быть бесконфликтным, лояльным к руководству», «Интересоваться ходом дел на предприятии, переживать за его работу»);
- требование отстаивания своих прав сотрудниками перед руководством («Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям», «Отстаивать свои интересы в отношениях с начальством»).

Требование инициативности («Проявлять инициативу в плане качества работы, организации труда»), которое соответствует роли Инноватора, вошло в фактор добросовестности и профессионализма.

Для выделения типов содержания организационных культур была использована процедура двухэтапного кластерного анализа. В качестве исходных переменных для кластеризации предприятий были взяты пять вопросов по рядовым работникам и специалистам, которые имели наибольшие факторные нагрузки в каждой из выделенных компонент и раскрывали роли.

Полученные кластеры отражают группировки требований, встречающихся в исследованных компаниях. Теоретически эти группировки могут быть описаны по следующим критериям:

- степень определенности культуры (артикулированная культура — диффузная культура) — отражает наличие или отсутствие распространенных требований, диктующих и ориентирующих поведение и установки участников взаимодействий. При артикулированной культуре сотрудникам компании известно о том, что является нормой, а в диффузной культуре такие ориентиры отсутствуют, и участники действуют исходя из собственных личных представлений;

- степень комплексности культуры (комплексная культура — акцентированная культура) — отражает широту охвата существующих требований. В комплексной культуре область, определенная культурными требованиями, достаточно широка и покрывает аспекты взаимодействий по широкому кругу вопросов. При акцентированной культуре можно выделить отдельные аспекты, по которым сотрудники имеют представление о нормах, а по другим такой определенности нет.

Типы организационной культуры по рядовым работникам, полученные в результате кластерного анализа предприятий, показаны в табл. 1.

**Таблица 1.** Результаты кластерного анализа предприятий по организационной культуре рядовых работников (средняя доля сотрудников предприятия, считающих требование обязательным, % по столбцам)

Ответ « <b>обязательно</b> »: « <i>Какими чертами, на ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими — желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?</i> »	Кластер № 1 «комплексная послесоветская организационная культура»	Кластер № 2 «акцентированная добросовестная организационная культура»	Кластер № 3 «акцентированная коллективистская организационная культура»	Кластер № 4 «диффузная организационная культура»	Средняя по выборке
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	72	87	67	48	70
Проявлять инициативу в плане качества работы	58	54	39	11	42
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	53	19	30	9	28
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	64	24	28	20	32
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	52	20	55	16	38
Количество предприятий	14	14	22	17	

**Первый кластер** — «комплексная послесоветская организационная культура» — характеризуется наибольшим распространением всех анализируемых требований. Так, требования добросовестной работы и поддержки законных

требований работников находятся на высоком уровне, а требования инициативности и повышения квалификации максимальны. Кроме этого, отличительной чертой данного кластера стало требование бесконфликтности и лояльности. В целом данный тип организационной культуры рисует идеального для современной российской бизнес-среды сотрудника, который, с одной стороны, нацелен на добросовестное исполнение обязанностей, а с другой — готов подчиняться руководству. Фактически данный тип затрагивает все изучаемые составляющие требований, что позволяет нам отнести данный кластер к культуре комплексного вида.

**Второй кластер** — «акцентированная добросовестная организационная культура» — показал максимальное распространение добросовестной работы (показатель «работать в полную силу, не халтурить») и достаточно высокой показатель «проявлять инициативу в плане качества работы», которые сочетаются с низкими требованиями по повышению квалификации, защите законных требований товарищей и лояльности. На этих предприятиях важно наличие определенной культуры, которая характеризуется особым акцентом на выполнение работником своих прямых обязанностей.

**Третий кластер** — организационная культура «акцентированная коллективистская» — выделяется тем, что в нем наибольшее распространение среди остальных получило требование к объединению работников для отстаивания своих прав. В то же время оно сочетается с относительно высокими показателями по повышению квалификации и с показателем «работать в полную силу». На этих предприятиях зафиксирована культура, которая характеризуется высоким социально-коллективистским параметром в сочетании с ориентацией на квалификацию. Неслучайно эти предприятия выделяются тем, что почти половина из них были созданы в советское время (в целом по выборке советских предприятий — 19%).

**Четвертый кластер** — «диффузная организационная культура» — демонстрирует минимальное распространение и поддержку основных требований, он был определен на 25% компаний. 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. В нашем случае это позволяет определить данный тип организационной культуры как диффузный.

Компании с диффузной организационной культурой чаще созданы в эпоху перестройки и относительно молоды.

Если посмотреть полученные типы организационной культуры по выборке специалистов, представленные в табл. 2, то можно наблюдать высокое сходство по большинству индикаторов с полученными субкультурами

рядовых работников. Но, как оказалось, использование двух категорий сотрудников отдельно при определении организационной культуры обосновано, поскольку более чем в половине случаев содержания субкультур на одном предприятии не совпадают. Поэтому характеристики предприятий, которые имеют выделенные четыре типа культуры специалистов, во многом отличны.

**Таблица 2.** Результаты кластерного анализа предприятий по организационной культуре специалистов (средняя доля сотрудников предприятия, считающих требование обязательным, по столбцам)

Ответ « <b>обязательно</b> »: « <i>Какими чертами, на Ваш взгляд, должен обладать обязательно, какими — желательно, а какими может не обладать хороший работник вашего предприятия?</i> »	Кластер № 1 «комплексная послевоенная советская организационная культура»	Кластер № 2 «акцентированная добросовестная организационная культура»	Кластер № 3 «акцентированная коллективистская организационная культура»	Кластер № 4 «диффузная организационная культура»	Средняя по выборке
Работать, что называется, в полную силу, не халтурить	73	84	74	39	70
Проявлять инициативу в плане качества работы	63	38	44	31	42
Повышать квалификацию, участвуя в различных формах учебы	64	22	38	17	31
Быть бесконфликтным, лояльным к руководству	54	23	22	22	28
Поддерживать законные требования своих товарищей, проявлять готовность к коллективным действиям	48	14	54	18	28
Количество предприятий	12	24	13	18	

**Первый кластер** у специалистов практически идентичен первому кластеру у рядовых работников. Немного выделяются требование повышать квалификацию, которое у специалистов существенно выше, и требование лояльности руководителю, которое, наоборот, меньше распространено. По последнему индикатору — объединение для защиты своих прав — показатели у рядовых работников и специалистов не очень сильно различаются, хотя надо также учесть, что среди специалистов в среднем значимо меньше рас-

пространено данное требование. Как и у рядовых работников, данный тип был отнесен к комплексному типу, в котором представлены все исследованные требования.

**Второй кластер** у специалистов также во многом повторяет второй кластер у рядовых работников, немного выделяется только инициативность, которая в данном кластере находится на уровне средних значений, тогда как у рядовых работников такое требование достаточно высокое. Данный тип был отнесен к акцентированному типу с преобладанием требований добросовестности.

**Третий кластер**, по сути, как и у рядовых работников, является акцентированным и выделяется требованием объединения для защиты своих прав, которое сочетается и с добросовестностью, и с требованием повышения квалификации. Но в отличие от рядовых работников требование инициативности в данном кластере немного выше среднего, а требование лояльности близко к средним показателям.

Последний, **четвертый кластер** очень похож по сочетанию требований с диффузной организационной культурой у рядовых работников, по которому снова все изучаемые индикаторы имеют или минимальные, или очень низкие значения. Эти предприятия выделяются относительно низкими заработными платами по всем категориям персонала.

Как видно из представленных выше таблиц и их описания, содержания типов организационных культур рядовых работников и специалистов в целом очень похожи. В общем, можно сказать, что требования инициативности и бесконфликтности в организационных культурах специалистов оказались более равномерно распределены по кластерам по сравнению с рядовыми работниками. Требования добросовестной работы, повышения квалификации и отстаивания своих прав по типам организационных культур рядовых работников и специалистов распределены одинаково.

Опираясь на нашу теоретическую модель, можно выделить представленные выше виды организационных субкультур. Первый тип организационной субкультуры и по рядовым работникам, и по специалистам мы можем назвать комплексным, поскольку большинство требований достаточно широко представлены среди респондентов в данных компаниях. Дисциплинирующая субкультура с доминированием отстаивания своих прав может быть отнесена к акцентированным, имеющим доминирующее требование. Последняя — диффузная — организационная культура по нашей типологии относится к неопределенному виду. Или можно сказать, что ясная культура отсутствует, поскольку никаких ясных требований не было воспроизведено респондентами.

Итак, нами были выделены четыре типа по субкультурам российских работников — рядовых работников и специалистов. Для выявления роли организационной культуры в деятельности компании представляется важным проследить влияние выделенных типов на индивидуальное поведение.

В данной работе, учитывая ее ограниченный объем, мы проанализируем влияние организационной культуры на лояльность работника, желание продолжать работу или уйти из компании. В качестве соответствующего индикатора было использовано количество сотрудников из каждой категории, имеющих желание покинуть компанию. В табл. 3 представлены две модели, где в качестве зависимой переменной выступает доля респондентов с каждого предприятия, выразивших желание сменить место работы. В качестве контрольных переменных были включены показатели удовлетворенности различными аспектами работы (как размером заработной платы, так и условиями и содержанием работы).

**Таблица 3.** Результаты регрессионного анализа по связи типов организационной культуры и желанию покинуть компанию

Предикторы	Зависимая переменная: доля опрошенных в компании, имеющих желание уйти	
	Модель для рядовых работников	Модель для специалистов
Кластер № 1 «комплексная послесоветская организационная культура»	−0,164	−0,283**
Кластер № 2 «акцентированная добросовестная организационная культура»	−0,01	−0,386***
Кластер № 3 «акцентированная коллективистская организационная культура»	−0,265**	−0,119
Кластер № 4 «диффузная организационная культура»		
Доля удовлетворенных заработной платой	−0,585***	−0,413***
Доля удовлетворенных интересной работой	—	−0,262**
Доля удовлетворенных перспективами роста	−0,351**	—
Доля удовлетворенных возможностью проявить самостоятельность	−0,273*	—
$R^2$	0,475***	0,451***

**Примечание.** \* 0,1; \*\* 0,05; \*\*\* 0,01 — переменная не вошла в модель.

Результаты регрессионного анализа позволяют сделать следующие выводы, свидетельствующие о сложном характере связи нормативной структуры, более широко — организационной культуры предприятия, с трудовым поведением работников, в данном случае — с лояльностью рядовых работников и специалистов. Во-первых, как регрессионная модель для рядовых работников, так и регрессионная модель для специалистов показывают, что данные субкультуры оказывают влияние на трудовое поведение в тесной связи с единой системой ведущих практических параметров социальной организации российского бизнеса. Причем последние часто выступают как факторы первого порядка, оказывающие решающее влияние на лояльность работников российских бизнес-организаций. Так, в регрессионной модели по лояльности рядовых работников наивысшие коэффициенты имеют характеристики удовлетворенности заработной платой, перспективами роста и самостоятельности. Что касается показателей организационной культуры, то наибольшую лояльность проявляют рядовые работники, работающие на предприятиях с акцентированной коллективистской культурой. Причем влияние культурного фактора во много раз уступает влиянию показателя удовлетворенности заработной платой.

Схожая картина наблюдается в регрессионной модели для специалистов с учетом некоторых особенностей: а) среди социально-практических компонент наибольшее значение имеет удовлетворенность интересной работой (наряду с удовлетворенностью заработной платой), б) среди культурно-нормативных показателей выделяются «добросовестная» и «комплексная послесоветская» субкультуры.

Итак, регрессионный анализ гипотетически позволяет выдвинуть теоретическую идею о фоновом влиянии организационной культуры, которое опосредуется воздействием социально-практических компонентов.

Во-вторых, лояльное отношение к компании у рядовых работников и у специалистов формируется несколько отличными друг от друга культурно-нормативными факторами. Так, при наличии общей черты для обеих социально-профессиональных групп (значимость дисциплинированности) для рядовых работников важным становится вовлеченность в дела коллектива, а для специалистов — инициативность.

## Литература

*Кремнева Н.Ю.* Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. 2007. № 7.

*Ромашкин Г.* Сравнительный анализ корпоративных культур в параметрах Г. Ховштеда // Корпоративная культура: Проблемы и тенденции развития в мире и в России. Институт социально-политических исследований РАН. М.: Наука, 2011.

*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.

*Cooke R.A., Rousseau D.M.* Behavioral Norms and Expectations // *Group & Organizational Studies*. 1988. Vol. 13. No. 3. P. 245–273.

*Denison D.R., Fey C.F.* Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? // *Organizational Science*. 2003. Vol. 14. No. 6. P. 686–706.

*Glisson C., James L.R.* The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams // *Journal of Organizational Behavior*. 2002. No. 23. P. 767–794.

*Harris S.G.* Organizational Culture and Individual Sensemaking: a Schema-Based Perspective // *Organizational Science*. 1994. Vol. 5. No. 3. P. 309–321.

*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. P. 286–316.

*Hofstede G.* Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach // *The Journal of Management Studies*. 1998. Vol. 35. No. 1. P. 1–12.

*Reynolds P.* Organizational Culture As Related to Industry, Position and Performance: a Preliminary Report // *Journal of Management Studies*. 1986. Vol. 23. No. 3. P. 333–345.

*Schein E.H.* Culture: The Missing Concept in Organizational Studies // *Administrative Science Quarterly*. 1996. Vol. 41. No. 2. P. 229–240.

*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. P. 540–555.



# **СОЦИОЛОГИЯ**

---

