

*На правах рукописи*

**Сулим Наталья Николаевна**

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ  
ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

19.00.05 – социальная психология.

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата психологических наук

Курск 2009

Работа выполнена в ГОУ ВПО  
«Белгородский государственный университет»

Научный руководитель: кандидат педагогических наук, доцент  
**Кошарный Александр Васильевич**

Официальные оппоненты: доктор психологических наук, профессор  
**Шнейдер Лидия Бернгардовна**

кандидат психологических наук, доцент  
**Константинов Всеволод Валентинович**

Ведущая организация: **ГОУ ВПО**  
**«Государственный университет управления»**

Защита состоится 16 февраля 2009 года в 17.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.104.03 в ГОУ ВПО «Курский государственный университет» по адресу: 305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 33

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Курского государственного университета по адресу: 305000, г. Курск, ул. Радищева, д.33

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Н.А. Сухих

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

В современных условиях динамичных перемен в России меняется парадигма бизнеса и управления им, методы развития экономики и менеджмента. Как показывает анализ литературных источников и результаты опросов руководителей, многие предприятия ведут бизнес по своим, отличным от других стратегиям, включающим, в том числе, и концепцию развития организационной культуры предприятия (*далее – ОКП*).

Каждая организация, являясь микроструктурой общества, характеризуется наличием собственной системы формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, которые, взаимодействуя друг с другом, составляют уникальную организационную культуру. ОКП определяет особенности поведения персонала, показатели удовлетворенности работников трудом, уровень их взаимного сотрудничества и лояльности к организации, перспективы совместного развития сотрудников с компанией. В этом контексте актуальной является разработка проблемы социально-психологических особенностей процесса формирования организационной культуры российских предприятий.

**Актуальность исследования обусловлена:**

- 1) Практическим запросом руководителей российских предприятий на поиск дополнительных ресурсов управления, заложенных в представлениях, системе ценностей и взглядах, как самого руководителя, так и сотрудников предприятия;
- 2) Недостаточным количеством российских теоретических разработок и концептуальных моделей организационной культуры предприятия, отражающих специфику её ментальности и раскрывающих содержание социально-психологических особенностей процесса формирования организационной культуры предприятия;
- 3) Важностью обучения руководителей предприятий приемам и методам адекватного психологического воздействия на подчиненных для формирования у последних эффективного трудового поведения.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между запросом практики управления российскими предприятиями в использовании ресурсов организационной культуры с учетом российской действительности и недостаточной разработанностью этого феномена в отечественной психологии.

Таким образом, **целью** нашего исследования является определение социально-психологических особенностей формирования организационной культуры предприятия с учетом типологических и индивидуально-психологических особенностей работников.

**Объект исследования** – организационная культура предприятия.

**Предмет исследования** – социально-психологические особенности формирования организационной культуры предприятия.

**Гипотеза исследования** заключается в следующем предположении: формирование организационной культуры предприятия будет более эффективным, если в этом процессе используются социально-психологические методы, учитывающие типологические и индивидуально-психологические особенности работников предприятия.

В соответствии с целью, предметом и гипотезой в исследовании решаются следующие **задачи**:

- 1) Анализ теоретического состояния проблемы формирования организационной культуры предприятия;
- 2) Выявление типологических особенностей восприятия работниками организационной культуры предприятия;
- 3) Определение связей индивидуально-психологических особенностей личности с параметрами организационной культуры предприятия;
- 4) Разработка и апробация социально-психологической технологии формирования организационной культуры предприятия, учитывающей типологические и индивидуально-психологические особенности работников.

**Методологическая база исследования.** Начало исследований проблемы организационной культуры относится к работам зарубежных ученых: К. Камерон и Р. Куинн, В. Кунде, Г. Морган, Т. Питерс, В. Сате, В.Флетчер и Ф.Джонс, Г. Хофштеде, Э. Шейн и др.

Основоположником изучения данного феномена является Э. Шейн, который рассматривал ОКП как комплексное, многогранное явление, которое имеет свою структуру и компонентный состав, представляющий собой единство трёх уровней: поверхностного (символического), внутреннего и глубинного. Диагностическая модель ОКП была разработана Г. Хофштеде, в которой организационная культура представляет собой сочетание пяти параметров: дистанция власти, нетерпимость к неопределённости, мужественность-женственность, коллективизм – индивидуализм, долгосрочность ориентаций. К.Камерон и Р. Куинн расширили представление о типологии организационных культур и предложили инструменты их диагностики и измерения. Британскими авторами В. Флетчером и Ф.Джонсом разработан подход для решения прикладных задач, опирающийся на представления об организационной культуре как о совокупности когнитивных интерпретаций работниками окружающей их организационной среды.

В трудах вышеперечисленных исследователей разработан понятийный аппарат по проблеме развития организационной культуры, предложены классификации ОКП, подходы к её формированию.

С середины 80-х годов отечественные исследования значительно расширили научное представление о принципах, психологических механизмах и уровнях развития феноменов, рассматриваемых в настоящее время в контексте организационной культуры. Так в трудах Г.М. Андреевой, Д.А. Леонтьева, Б.С. Братуся, К.А. Абульхановой-Славской и др. социально-психологические

механизмы поведения рассматриваются в контексте духовно-этической и ценностно-смысловой проблематики, социального познания и межкультурного взаимодействия.

Такие исследователи как: А.И. Агеев, Т.Ю. Базаров, В.А. Бодров, А.И. Донцов, А.Л. Журавлев, Ю.Д. Красовский, С.Б. Лебедев, Б.Д. Парыгин, Т.Н. Персикова, А.А. Погорадзе, А.Л. Свенцицкий, Т.О. Соломанидина, В.А. Спивак Л.И. Уманский и др., рассматривали проблематику межличностного и межгруппового взаимодействия и управления в организации, что сегодня включается в феноменологию ОКП.

Методологической основой нашего исследования явились принципы единства сознания и деятельности (Б.Г. Ананьев, Л.С. Выготский, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов, С.Л. Рубинштейн), психологические концепции личности и деятельности (А.А. Бодалев, В.А. Бодров, К.М. Гуревич, В.А. Дятлов, Р.Л. Кричевский, И.Д. Ладанов, В.Н. Мясищев, А.В. Петровский, К.К. Платонов, В.В. Травин, Л.А. Ясюкова), деятельности и ее структуры (А.В. Брушлинский, В.В. Давыдов, В.П. Зинченко, А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн); концепции взаимодействия личности и группы (А.Л. Журавлев, А.В. Петровский, Л.И. Уманский, А.С. Чернышёв), концепции развития профессионального самосознания (А.К. Маркова, Л.М. Митина, Л.Б. Шнейдер).

**Методы исследования.** В исследовании была использована система методов: организационные – метод поперечных срезов, сравнительный; эмпирические – анкетирование, психологическое тестирование, эксперимент, беседы индивидуальные и групповые, наблюдение, анализ результатов деятельности; методы обработки – качественный (дедуктивный и индуктивный) и количественный анализ; методы интерпретации – структурный подход использовался для выявления корреляционных связей между типологическими и индивидуально-психологическими особенностями работников и параметрами организационной культуры, а генетический метод использовался при анализе результатов формирующего эксперимента.

При статистической обработке результатов исследования использовалась описательная статистика и статистические критерии Пирсона и Стьюдента, критерий хи-квадрат. Математическая обработка данных осуществлялась с помощью компьютерных программ Excel и компьютерной программы статистического анализа SPSS-10.

*Методики исследования.* Диагностика предприятий по главным параметрам организационной культуры (метод Г. Хофштеде и Д. Боллинже); Тест Г. Айзенка; исследование деятельностной мотивационной структуры по К. Замфир; опросник «Компетентность социально-коммуникативная» (А.А. Деркач, А.Н. Сухов); опросник темперамента В.М. Русалова; методика диагностики уровня субъективного контроля (Е. Ф. Бажин, Е. А. Голынкина, Л. М. Эткин); анкетный опрос.

**Положения, выносимые на защиту:**

- 1) Организационная культура предприятия представляет собой действенный ресурс для повышения эффективности управления организацией в том случае, если формируемые параметры организационной культуры ориентированы на стратегию развития и кадровую политику предприятия;
- 2) Формирование организационной культуры предприятия должно осуществляться с учетом типологических и индивидуально-психологических особенностей работников;
- 3) При формировании организационной культуры предприятия следует учитывать взаимосвязи параметров организационной культуры, что позволяет использовать эффект их «дополнительности» по отношению друг к другу;
- 4) Для формирования оптимальной организационной культуры предприятия целесообразно использование серии социально-психологических тренингов, каждый из которых направлен на отдельный параметр организационной культуры.

**Опытная база исследования.** Исследование было проведено на базе Закрытого акционерного общества «Гормаш» (промышленное предприятие), г. Белгород. Объем выборки составил 260 руководителей и специалистов предприятия. Из них 136 мужчин и 124 женщины. Возрастной диапазон от 21 года до 63 лет. В формирующем эксперименте приняли участие 64 человека: 33 человека – экспериментальная группа, 31 человек – контрольная группа.

**Организация исследования** носила последовательный характер осуществления теоретического и эмпирического анализа изучаемой проблемы и состояла из четырёх этапов:

- 1-й этап: 2004–2005 гг. – анализ теоретического состояния проблемы организационной культуры; проведение пилотажного исследования и отбор диагностических методов и методик исследования;
- 2-й этап: 2005 – 2006 гг. – осуществление констатирующего исследования, обработка и анализ его результатов, разработка на основе констатирующего исследования программы формирующего эксперимента;
- 3-й этап: 2006 – 2007 гг. – проведение формирующего эксперимента;
- 4-й этап: 2007– 2008 гг. – анализ и обобщение результатов формирующего эксперимента, оформление результатов исследования в виде диссертации.

**Научная новизна исследования** состоит в следующем:

- 1) Выявлена типология восприятия работниками организационной культуры предприятия, включающая в себя: формально-ориентированный, личностно-ориентированный и неформально-ориентированный типы работников;
- 2) Определены типологические особенности формирования отдельных параметров организационной культуры: представители формально-ориентированного типа наиболее чувствительны к коррекции дистанции власти, коллективизма и мужественности установок; сотрудники

- неформально-ориентированного типа наиболее чувствительны к коррекции тенденции к избеганию неопределенности и мужественности установок;
- 3) Выявлены связи индивидуально-психологических особенностей работников с параметрами организационной культуры предприятия;
  - 4) Установлены взаимосвязи между параметрами организационной культуры, а именно: дистанция власти прямо коррелирует с мужественностью установок, а коллективизм – с избеганием неопределенности; дистанция власти обратно коррелирует с коллективизмом, а мужественность установок – с избеганием неопределенности.

**Теоретическая значимость** работы заключается в том, что в исследовании уточнено содержание и предметное поле организационной культуры; показана необходимость типологического и индивидуально-психологического подходов к диагностике, анализу и формированию организационной культуры предприятия.

**Практическая значимость.** В ходе работы над диссертацией разработана и успешно апробирована социально-психологическая технология формирования организационной культуры предприятия, представляющая собой серию социально-психологических тренингов.

Разработанная технология может найти своё применение в деятельности организационных психологов и менеджеров по персоналу, в подготовке и повышении квалификации указанных специалистов в системе высшего профессионального образования.

Результаты исследования были внедрены в практику работы ЗАО «Гормаш» г. Белгорода и в учебный процесс по подготовке менеджеров по персоналу Белгородского государственного университета.

**Апробация результатов исследования** осуществлялась на Международных научно-практических конференциях (Кузнецк 2007, Одесса 2007, Москва 2008) и на Всероссийских научно-практических конференциях (Курск 2006, Тула 2006, Смоленск 2007).

**Достоверность и обоснованность** полученных результатов обеспечиваются четкостью методологических позиций, выступающих научно-теоретическими и практическими предпосылками осуществления комплекса методов, логически ориентированных на цель, объект, предмет, гипотезу и задачи исследования; поэтапным и целенаправленным характером экспериментальной работы, обоснованной статистическим анализом результатов и проверки гипотез.

**Структура диссертации** отражает логику, содержание и результаты исследования и состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложения. Список литературы включает в себя 200 наименований.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обоснована актуальность темы исследования, обозначен научный аппарат исследования в виде проблемы, цели, объекта, предмета, гипотезы, задач, методологии и методов исследования. Во введении определены также научная новизна, теоретическая и практическая значимость, основные положения, выносимые на защиту, представлена апробация результатов исследования.

В первой главе **«Теоретические основы изучения социально-психологических особенностей формирования организационной культуры предприятия»** проанализированы исходные методологические и теоретические положения отечественных и зарубежных исследователей, позволившие нам проследить и осмыслить историю развития и актуальное состояние проблемы формирования организационной культуры предприятия.

Культурное поле менеджмента включает множество явлений, что отражается в системе ценностей, норм, традиций, структуре и стиле управления, во внешнем облике предприятия и является важным фактором его функционирования. Организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Она позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурно-смысловое пространство, разделяемое большей частью работников. Уникальность культуры заключается в том, что она обеспечивает достижение желаемого будущего компании путём реализации системы её внутренних ценностей. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие.

В общем виде можно выделить два подхода к определению понятия «организационная культура». В первом случае культура рассматривается как одна из организационных подсистем, выполняющая функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации её сотрудников. В этом смысле, термин «организационная культура» описывает атрибут или свойство группы и представляет собой совокупность поведенческих стратегий, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют ценностям работников предприятия, и передаются из уст в уста в качестве жизненного опыта. Другой подход к использованию данного понятия состоит в том, что культура - это то, чем организация является. С этой позиции организации понимаются и анализируются главным образом в терминах экспрессивных, мыслительных или символических аспектов. Данная точка зрения выражает более субъективный, или феноменологический взгляд на организацию и имеет много общего с концепцией открытых систем.

Все определения организационной культуры можно разделить на те, которые характеризуют её как 1) метафору или 2) реально существующий феномен. В свою очередь, среди сторонников последнего подхода можно выделить исследователей, которые считают, что культура компании - это и есть сама организация в целом, и тех, кто рассматривает ОКП как набор определённых характеристик.

В нашей работе мы склонны рассматривать организационную культуру как реально существующий феномен, который можно наблюдать на уровне поведения: в традициях и нормах поведения работников данной организационной структуры, в стиле руководства, показателях удовлетворенности работников трудом, а так же, представлять ОКП как набор наиболее важных предположений, разделяемых членами организации и задающих людям ориентиры их поведения и действий.

На основе проведённого теоретического анализа мы сформулировали следующее определение культуры организации.

*Организационная культура* представляет собой особое социально-духовное поле компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих для всех представлений, убеждений, отношений, ценностей и норм поведения, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.

В настоящее время по оценкам большинства исследователей условно можно выделить следующие основные подходы к изучению и формированию культуры организации: рационально-прагматический, феноменологический, символический, когнитивный и целостный.

В рационально-прагматическом подходе (И. Ансофф, Т. Питерс, Р. Уотерман) организационная культура рассматривается как атрибут компании, корректируемая переменная, которая может изменяться лидером организации в случае, если она препятствует достижению целей организации.

Сторонники феноменологического подхода (П. Бергер, М. Луи, А. Петтигрю, С. Роббинс, Д. Сильверман) рассматривают организационную культуру как фактор, обеспечивающий направление согласованного восприятия реальности и согласованного поведения людей. Таким образом, культура организации представляет собой систему смыслов, принятых и разделяемых в данной группе в данное время, совокупность определённых устойчивых форм поведения, настроений и образов, которые позволяют индивиду интерпретировать ситуацию.

Целостный (системный) подход (Р. Моран, В. Сате, Ф. Харрис, Э. Шейн) рассматривает ОКП как: 1) наблюдаемые образцы поведения членов сообщества, речь и способы использования материальных объектов; 2) верования, ценности, идеи, объединяющие людей.

Подход в рамках концепции организационного символизма (Б. Вильперт, К. Шульц) рассматривает организационную культуру как систему координат для объяснения социальной реальности, созданной разделяемыми значениями.

Одним из наиболее популярных теоретических подходов к изучению и формированию организационной культуры в социальной психологии является когнитивное направление (М. Иннес, Э. Куммеров, С. Московичи). Когнитивный подход сложился, с одной стороны, на основе психологии массового сознания и социального познания, делающих акцент на когнитивных аспектах деятельности (коллективные формы сознания), а с другой стороны, испытал влияние когнитивной антропологии, изучающей субъективные значения и смыслы, которые члены организации вкладывают в разные элементы организационной культуры.

Проанализировав приведённые выше подходы к содержанию организационной культуры, можно заметить, что в каждом из них речь идет в основном об одних и тех же элементах организационной культуры. Отличие заключается в акцентах, группировке факторов и определении степени их значимости. Основные элементы культуры организации можно представить в виде следующих диспозиций: миссия и цели организации, ценностная система, поведенческо-нормативная система, система коммуникаций, система социально-психологических отношений, система символов, культура труда, мотивация персонала.

Поведение сотрудников компании строится на основе познания ими организации. Познание происходит через восприятие и интерпретацию работниками окружающей их культурной среды. В русле парадигмы «организационного социального познания» процесс формирования организационной культуры можно рассматривать как результат восприятия и понимания членами организации своего социального и материального окружения, ценностей, фигурирующих в нём, установок и норм общения. Таким образом, культура компании может рассматриваться как некий психологический образ, складывающийся у сотрудников организации в результате её восприятия. В дальнейшем этот образ начинает играть регулятивную роль, так как опосредует поведение членов организации и позволяет им достичь организационных целей. При этом отражение человеком действительности, как отмечает А.А. Бодалёв, всегда оказывается опосредованным типологическими особенностями, которые характеризуют этого человека как личность, как субъекта труда и общения.

В этом контексте проблема формирования организационной культуры предприятия может быть решена на основе знания личностного подхода, основанного на учёте устойчивого сочетания типологических и индивидуально-психологических особенностей конкретного человека, обуславливающих его реакции, поведение, отношения. Знание индивидуальных особенностей сотрудника, а также оценка специфики его восприятия культуры компании, позволяет прогнозировать его деятельность и поведение в конкретных

ситуациях и оказывать эффективное влияние на формирование желаемого образа культуры, как на личностном уровне, так и на групповом уровне.

Наиболее важными особенностями личности, интересными для рассмотрения в контексте нашей работы являются демографические и индивидуально-психологические особенности восприятия культуры членами организации. При этом, важную роль играют как гендерные, так и возрастные параметры.

У мужчин и женщин разная содержательная структура мотивации производственной деятельности. Так, для мужчин главным в отношении к работе является содержание труда: разнообразие, творческий характер, общественная значимость работы. Для женщин это условия труда: заработная плата, отношения в коллективе, близость к дому. При предпочтении ОКП работники различаются по возрасту, в зависимости от степени адаптации к профессиональной деятельности в организации.

Кроме данных факторов нами анализировались и другие характеристики человека, которые следует рассматривать в системе. Значимой индивидуально-психологической особенностью личности, требующей рассмотрения в контексте формирования культуры организации, является темперамент.

Согласно Г. Айзенку, тип темперамента характеризуется одним из четырёх квадратов при пересечении двух ортогональных шкал: 1) экстраверсия – интроверсия; 2) эмоциональная стабильность – лабильность. При восприятии культуры организации принято считать, что экстравертам свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, инициативность и высокая социальная адаптивность. Интровертам присущи – замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Эмоционально стабильные люди устойчивы по отношению к внешним воздействиям, склонны к лидерству. Эмоционально нестабильные – чувствительны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи.

Таким образом, темперамент, лежит в основе формирования эмоциональных особенностей характера и, как следствие, определяет восприятие человеком организационной культуры, обуславливая индивидуальный стиль его профессиональной деятельности.

Большое значение на восприятие культуры и поведение сотрудника в организации оказывают особенности локуса контроля, изученного и предложенного к рассмотрению Дж. Роттером. Можно предположить, что при внутреннем локусе контроля (интерналы) работник будет более осознанно и осторожно подходить к оценке и принятию ценностей организационной культуры. Экстерналы же, напротив, более конформны и склонны принимать ценности первичной группы.

Важной психологической характеристикой человека, влияющей на предпочтение и восприятие им культуры организации, является коммуникативная компетентность. Именно общение является тем связующим звеном, на котором формируется культура компании. Через процесс общения с другими людьми сотрудник «входит» в культурное поле организации, усваивает

её ценности и нормы поведения. Только через общение индивид может соотносить своё поведение с действиями других членов организации, формируя вместе с ними особую культурную среду.

На восприятие сотрудниками культуры предприятия оказывает огромное значение мотивационная сфера личности. Мотивация представляет собой процесс воздействия внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, направляющих и поддерживающих его поведение. Мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности является одной из основ организационной культуры компании. Именно мотивация способна в ряде случаев усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие культуры каждым сотрудником.

Процесс предпочтения организационной культуры, основанный на принятии индивидом целей, мотивов и ценностей организации, находит своё выражение в установках личности на работу, важнейшей из которых в профессиональной деятельности является удовлетворённость трудом. Удовлетворённость трудом представляет собой установку на позитивное эмоциональное состояние, вследствие оценки своей работы и производственного опыта, которое является результатом восприятия самим работником удовлетворения им в организации важных для него потребностей.

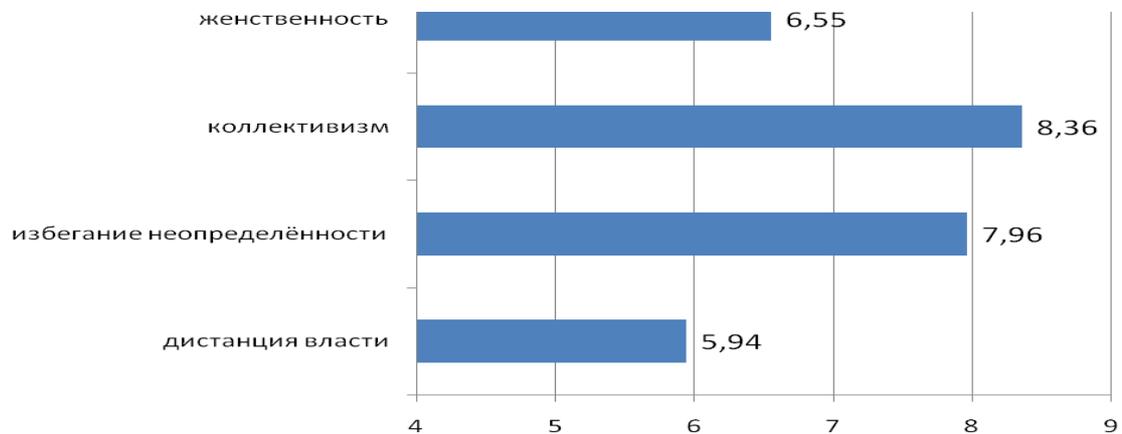
Итак, в ходе анализа теоретической разработанности проблемы формирования организационной культуры, мы выделили ряд индивидуально-психологических феноменов, обуславливающих специфику восприятия сотрудниками ОКП. С целью формирования оптимальной для предприятия организационной культуры, необходима правильная организация этого процесса, с учетом воздействия на вышеперечисленные факторы. Наиболее короткий путь – проведение серии социально-психологических тренингов, направленных на формирование желательных параметров организационной культуры, которые необходимы и востребованы в рамках стратегии организации. При практической реализации данной задачи, мы склонны опираться на идеи об инкаунтер-группах У. Шутца и К. Роджерса; о группах темоцентрированного взаимодействия Р. Кон; о социальном оазисе Л.И. Уманского и А.С. Чернышева.

Во второй главе **«Эмпирическое изучение социально-психологических особенностей формирования организационной культуры предприятия»** представлены результаты констатирующего исследования и формирующего эксперимента.

Исследование проводилось в три этапа. На первом этапе констатирующего исследования были определены параметры сложившейся организационной культуры предприятия и выявлены типологические и индивидуально-психологические особенности восприятия сложившейся системы отношений сотрудниками организации. На втором этапе исследования предусматривалось определение характера взаимосвязи, выделенных характеристик с параметрами организационной культуры. На третьем этапе проводился формирующий экспе-

римент по развитию индивидуально-психологических характеристик в соответствии с моделью оптимальной ОКП с использованием экспериментальной и контрольной групп.

Анализ результатов первого этапа показал, что изучаемая организационная культура характеризуется высоким уровнем проявления факторов коллективизма (8,36 %) и избегания неопределённости (7,96 %) и относительно низкими показателями по факторам женственность – мужественность (6,55%) и дистанция власти (5,94%) (см: рис 1).



**Рис. 1. Оценка восприятия факторов организационной культуры сотрудниками**

С целью определения различий в восприятии ОКП результаты опроса были подвергнуты иерархическому кластерному анализу. В итоге проведённого анализа выявлены три основных типа сотрудников предприятия, значительно различающихся по восприятию организационной культуры. Полученные типы можно характеризовать следующим образом:

Первый тип, формально-ориентированный (22,45%). Сотрудники отличаются высокой тревожностью по отношению к будущему, ориентированы на сопротивление изменениям, на избегание неудач и не проявляют достаточной готовности к риску и компромиссам. При этом у них наблюдается выраженная ориентация на соблюдение правил иерархических структур. Такие работники считают, что могут надеяться только на себя, они ориентированы на

дело, рациональны и независимы, считают важным стремиться к успеху, показателями чего являются хорошие материальные условия.

Второй тип, личностно-ориентированный (27,55%). Для таких работников наиболее важным фактором является отсутствие стремления к избеганию неопределённости, что свидетельствует о готовности к риску и направленности на успех. Высокий уровень коллективности у данного типа сотрудников связан с ориентацией на неформальные нормы общения, на внутриорганизационные связи. При этом для них жёсткая иерархическая система отношений не является приоритетной.

Третий тип, неформально-ориентированный (50%). Для сотрудников данного типа приоритетными в восприятии ОКП являются: высокий уровень ориентации на коллективизм, тенденция к избеганию неопределённости, «женская» организационная ориентация и невысокий уровень дистанции власти. Психологическая характеристика типа заключается в стремлении к взаимодействию на основе моральных и нравственных нормативов, заинтересованности в социальных связях внутри организации, ожиданиях что компания будет защищать их интересы. При этом такие сотрудники отличаются высокой тревожностью по поводу будущего, ориентированы на длительную работу в организации, стремятся к избеганию неудач и не склонны к риску.

При анализе уровня конфликтности и удовлетворённости сотрудников организации мы выявили, что наиболее оптимально в сложившихся условиях организационной культуры чувствует себя личностно-ориентированный тип. Для таких сотрудников характерна достаточно низкая конфликтность и относительно высокая степень удовлетворённости сложившимися отношениями. Формально-ориентированному типу присуща высокая конфликтность и достаточно низкая удовлетворённость, для неформально-ориентированного типа, хотя и характерна относительно низкая конфликтность, тем не менее, свойственна самая низкая удовлетворённость отношениями.

Дальнейшие результаты исследования свидетельствуют о наличии значимых различий в восприятии сотрудниками особенностей организационной культуры. Применение факторного анализа позволило выделить четыре основных фактора, составляющих латентную структуру личностных детерминант организационной культуры предприятия.

Анализ характеристик выделенных факторов (см.: таб.1) показывает, что они определяют собой практически 60% дисперсии результатов по выделенным нами показателям. Интерпретация выявленных факторов возможна на основе описания составивших их показателей.

1 фактор (22,7% дисперсии) – коммуникативная компетентность. Его составили показатели, отражающие экстравертную установку, высокий уровень пластичности и социального темпа, а также стремление к статусному росту. С отрицательными знаками в этот фактор вошли: уровень коммуникативной

неуклюжести, нетерпимость к неопределённости, стремление к конформности и избеганию неудач.

2 фактор (19,4% дисперсии) – был назван эмоциональной неустойчивостью, так как показатели его составляющие отражают фрустрационную нетолерантность и социальную эмоциональность, а также нейротизм и социальную пластичность.

3 фактор (9,5% дисперсии) – составили характеристики отрицательной и положительной внешней мотивации.

4 фактор (7,3% дисперсии) отражает уровень внутренней мотивации, связанный с одноимённым показателем и уровнем интернальности.

*Таблица 1*

**Основные характеристики факторов личностных детерминант  
организационной культуры предприятия**

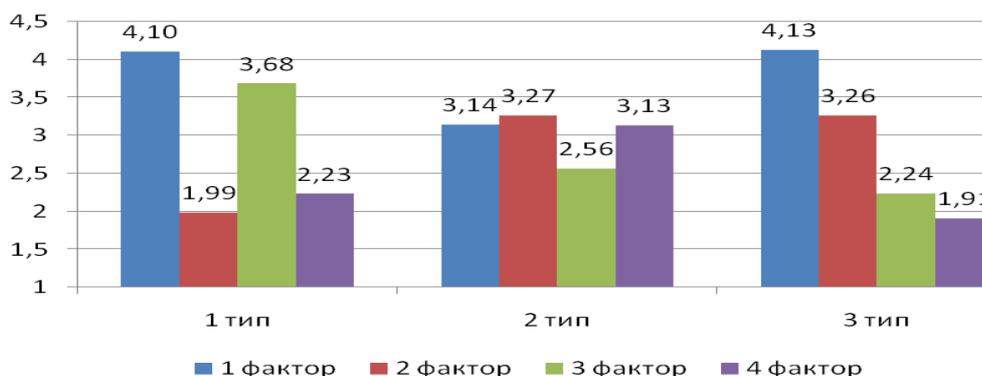
<b>Фактор</b>	<b>Общий вес</b>	<b>% общей дисперсии</b>	<b>Накопленный дисперсии</b>	<b>%</b>
<b>Фактор 1</b>	3,857327	22,69016	22,69016	
<b>Фактор 2</b>	3,302686	19,42757	42,11773	
<b>Фактор 3</b>	1,620895	9,534679	51,65241	
<b>Фактор 4</b>	1,238326	7,284272	58,93668	

Таким образом, анализ показал, что на восприятие организационной культуры предприятия оказывают значительное влияние такие индивидуально-психологические характеристики сотрудников как: коммуникативная компетентность, особенности темперамента и мотивационно-ценностные ориентации.

Анализ проявления выделенных факторов у различных типов сотрудников, позволил определить насколько и какие из них детерминируют восприятие организационной культуры. Было выявлено (см.: рис 2), что ориентация на доминирование формальных взаимоотношений в организационной культуре определяется высокой значимостью коммуникативной компетентности и ориентацией на внешние стимулы в совместной деятельности, при сравнительно низком уровне проявления эмоциональной неустойчивости и внутренней мотивации. То есть, сотрудники формально-ориентированного типа более компетентны в коммуникациях и эмоционально устойчивы, при этом в значительной степени ориентированы на внешние ценности и стимулы.

Для типа, ориентированного на неформальную культуру, характерна относительно высокая коммуникативная компетентность при недостаточной эмоциональной устойчивости и ориентация в большей степени на внешнюю мотивацию, чем на внутренние установки и ценности. Личностно-

ориентированный тип отличается практически сбалансированной системой факторов – различия в уровне их значимости минимальные. Однако обращает на себя внимание недостаточно выраженная способность таких сотрудников к самоконтролю – относительно высокий уровень эмоциональной неустойчивости. В целом можно отметить, что самая главная особенность и различие между типами заключается в степени сбалансированности системы факторов, определяющих организационные предпочтения.



**Рис. 2. Характеристики факторов, детерминирующих восприятие организационной культуры предприятия разными типами сотрудников**  
(Примечание: 1 тип – формально-ориентированный; 2 тип – личностно-ориентированный; 3 тип – неформально-ориентированный)

В соответствии с целями нашего исследования мы выявили и проанализировали корреляционные связи между основными параметрами организационной культуры и типологическими и индивидуально-психологическими особенностями сотрудников организации всех трёх типов.

Рассмотрим корреляционные связи формально-ориентированного и неформально-ориентированного типов сотрудников с параметрами ОКП.

Таблица 2

**Корреляционная матрица для формально-ориентированного и неформально-ориентированного типов сотрудников**

Параметры ОКП/уровень значимости	Коммуникативная компетентность	Эмоциональная неустойчивость	Внешняя мотивация	Внутренняя мотивация
Дистанция власти	-,428	,014	,035	,382
Уровень значимости	,000	,888	,732	,000
Избегание неопределённости	,035	-,569	-,378	,469
Уровень значимости	,732	,000	,000	,000
Коллективизм	,417	-,065	,146	-,128
Уровень значимости	,000	,526	,151	,208
Мужественность - женственность	-,325	,108	-,591	,354
Уровень значимости	,001	,288	,000	,000

Анализ корреляционной матрицы (см. таб. 2) показывает: дистанция власти связана на достаточном уровне значимости ( $p = 0,01$ ) с факторами коммуникативной компетентности (отрицательно) и высокой внутренней мотивацией. Избегание неопределённости взаимосвязано отрицательными связями с эмоциональной неустойчивостью и внешней мотивацией, а положительно - с внутренней мотивацией, что свидетельствует о необходимости снижения первых двух факторов и повышении последнего. Коллективизм, определяется, прежде всего, низкой коммуникативностью, а мужественность в установках связана со снижением коммуникативной компетентности и внешней мотивации, и повышением внутренней мотивации.

Рассмотрим личностно-ориентированный тип. В связи с тем, что у таких сотрудников, как целостной группы, картина связей с факторами формирования организационной культуры слабо дифференцирована, мы осуществили частный анализ связей параметров организационной культуры с типологическими и индивидуально-психологическими особенностями работников данного типа. Мы разделили эту группу на две по уровню выраженности параметров ОКП (с высокими и низкими значениями) и проверили их по критерию хи-квадрат. Результаты анализа в виде значимых взаимосвязей представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Характеристики значимых взаимосвязей параметров организационной культуры с индивидуально-психологическими особенностями работников личностно-ориентированного типа**

Личностный параметр	Параметр организационной культуры	Связь	Значение хи-квадрат
Экстравертированность	Избегание неопределённости	Экстравертированность + Избегание неопределённости -	4,860*
Нейротизм	Дистанция власти	Нейротизм + Дистанция власти -	7,674**
Нейротизм	Избегание неопределённости	Нейротизм + Избегание неопределённости	3,222
Нейротизм	Коллективизм	Нейротизм + Коллективизм +	3,362
Теплота в отношениях	Дистанция власти	Теплота + Дистанция власти -	9,039**
Стиль руководства	Дистанция власти	Стиль руководства + Дистанция власти -	8,651**
Неудовлетворённость работой коллег	Избегание неопределённости	Неудовл-сть + Избегание неопределённости +	9,310**
Неудовлетворённость сплочённостью	Дистанция власти	Неудовл-сть + Дистанция власти -	5,322*
Социально-коммуникативная «неуклюжесть»	Дистанция власти	Социально-коммуникативная «неуклюжесть» + Дистанция власти -	3,425
Социально-коммуникативная «неуклюжесть»	Коллективизм	Социально-коммуникативная «неуклюжесть» +	4,479*

		Коллективизм -	
Социально-коммуникативная «неуклюжесть»	Женственность	Социально-коммуникативная «неуклюжесть» + Женственность -	5,455*
Стремление к конформности	Избегание неопределённости	Стремление к конформности + Избегание неопределённости +	3,353
Стремление к конформности	Коллективизм	Стремление к конформности + Коллективизм +	4,942*
Стремление к конформности	Женственность	Стремление к конформности + Женственность -	4,942*
Избегание неопределённости в коммуникациях	Дистанция власти	Избегание неопределённости в коммуникациях + Дистанция власти -	5,362*
Избегание неопределённости в коммуникациях	Коллективизм	Избегание неопределённости в коммуникациях + Коллективизм +	3,759
Избегание неопределённости в коммуникациях	Женственность	Избегание неопределённости в коммуникациях + Женственность +	4,131*
Фрустрационная нетолерантность	Дистанция власти	Фрустрационная нетолерантность + Дистанция власти -	5,546*
Фрустрационная нетолерантность	Коллективизм	Фрустрационная нетолерантность + Коллективизм -	4,052*
Фрустрационная нетолерантность	Женственность	Фрустрационная нетолерантность + Женственность -	3,338
Пластичность	Избегание неопределённости	Пластичность + Избегание неопределённости	4,136*
Социальная пластичность	Дистанция власти	Социальная пластичность + Дистанция власти -	3,810*
Социальная пластичность	Избегание неопределённости	Социальная пластичность + Избегание неопределённости	4,006*
Социальная пластичность	Коллективизм	Социальная пластичность + Коллективизм -	3,816*
Социальный темп	Избегание неопределённости	Социальный темп + Избегание неопределённости	3,792
Интернальность	Избегание неопределённости	Интернальность + Избегание неопределённости	11,726**
Интернальность	Коллективизм	Интернальность + Коллективизм -	5,506*
Интернальность	Женственность	Интернальность + Женственность -	4,062*

У личностно-ориентированного типа были обнаружены следующие значимые взаимосвязи индивидуально-психологических характеристик с параметрами ОКП: дистанция власти прямо связана с коммуникативной компетентностью и фрустрационной толерантностью, а обратно связана с нейротизмом, либеральностью стиля управления, восприятием благоприятности социально-психологического климата, сплоченностью и избеганием неопределенности. Избегание неопределённости связано отрицательными связями с экстраверсией, удовлетворенностью работой коллег и интернальным

локусом контроля. Коллективизм прямо связан с высокой коммуникативной компетентностью, избеганием неопределенности, фрустрационной толерантностью и обратно связан с интернальным локусом контроля. Мужественность в установках прямо связана с интернальным локусом контроля и обратно связана с коммуникативной компетентностью, избеганием неопределенности, фрустрационной толерантностью.

Кроме того, на основе анализа взаимосвязей между параметрами организационной культуры мы установили следующее: повышая мужественность установок через повышение интернальности локуса контроля, мы понижаем тенденцию избегания неопределенности и стремление к коллективизму и повышаем дистанцию власти. Повышая выраженность коллективизма, мы понижаем дистанцию власти, но повышаем тенденцию избегания неопределенности и женственность установок. Повышая дистанцию власти, мы снижаем степень коллективизма, стремление к избеганию неопределенности и повышаем мужественность установок. Снижая тенденцию к избеганию неопределенности, мы одновременно снижаем тенденции коллективизма, но повышаем дистанцию власти и мужественность установок.

При формировании ОКП с учётом типологического подхода к её развитию следует учитывать, что у представителей формально-ориентированного типа ключевыми параметрами воздействия являются развитие коммуникативной компетентности и совершенствование системы внешнего стимулирования труда. При этом такие сотрудники наиболее чувствительны к коррекции дистанции власти, коллективизма и мужественности установок. У представителей неформально-ориентированного типа ключевыми параметрами воздействия являются развитие коммуникативной компетентности и повышение эмоциональной устойчивости, при этом такие сотрудники наиболее чувствительны к коррекции тенденции к избеганию неопределенности и мужественности установок.

На основе полученных в констатирующем исследовании результатов был проведён формирующий эксперимент. Мы разработали технологию формирования оптимальной организационной культуры предприятия, основанную на развитии тех индивидуальных характеристик сотрудников, которые связаны с параметрами организационной культуры, наиболее соответствующими её стратегии и кадровой политике.

В ходе формирующего эксперимента на заводе ЗАО «Гормаш» была проведена серия социально-психологических тренингов. Данный метод воздействия был выбран нами в связи с возможностью охвата большого количества участников. Цикл обучения состоял из 4-х программ тренингов по 16 часов. Для удобства проведения занятий экспериментальная группа, состоящая из 33-х человек, была разделена на две - по 17 человек и 16 человек в каждой. Каждая группа встречалась с психологом 1 раз в неделю.

Исходя из стоящих перед нами задач и в соответствии со стратегией и кадровой политикой организации, тренинги были направлены на повышение индивидуализированной ответственности работников, что достигалось посредством повышения мужественности (понижения женственности) установок. При этом, с учетом выявленных нами взаимосвязей параметров ОКП, увеличивалась дистанция власти, снижались тенденции избегания неопределенности и коллективизма.

До начала эксперимента нами были отобраны и уравнены по типологическим и социально-психологическим особенностям контрольная и экспериментальная группы. После формирующего воздействия мы также проверили различия в данных группах.

В результате исследования были получены данные, которые подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что формирование организационной культуры будет более эффективным, если в реализации социально-психологического тренинга учитываются типологические и индивидуально-психологические особенности работников предприятия. Статистические показатели свидетельствуют, что в экспериментальной группе произошли значимые изменения, тогда как в контрольной группе значимых изменений в показателях не наблюдается.

Таблица 4

**Показатели экспериментальной и контрольной групп  
по результатам формирующего эксперимента**

	<b>Дистанция власти</b>	<b>Избегание неопределённости</b>	<b>Коллективизм</b>	<b>Женствен ность</b>
<b>ЭГ1</b>	4,755	7,91	8,71	6,4
<b>ЭГ2</b>	5,987	5,91	7,714	4,134
<b>Т-критерий</b>	2,83	-3,49202	-0,83492	-4,20249
<b>Вероятность ошибки, р</b>	< 0,01	< 0,01	> 0,05	< 0,01
<b>КГ1</b>	5,038	8,183	8,991	6,102
<b>КГ2</b>	5,03	8,22	8,78	6,11
<b>Т-критерий</b>	-0,24	0,33	-0,18	0,27
<b>Вероятность ошибки, р</b>	> 0,05	> 0,05	> 0,05	> 0,05

Значимость различий между средними значениями показателей подтверждается посредством применения t-критерия Стьюдента, вероятность ошибки менее 0,01.

Таким образом, проведённый цикл социально-психологических тренингов способствовал формированию организационной культуры с более высоким уровнем ответственности - повысилась дистанция власти в организации, повысился уровень толерантности сотрудников к неопределённости, повысилось стремление работников к индивидуальной ответственности («мужественности» поведения). Понижение коллективизма также имело место, но оно не было статистически значимым (см: таб.4), что, видимо, связано с устоявшимися особенностями российского менталитета.

Полученные результаты подтверждаются также изменениями, произошедшими в распределении типов восприятия сотрудниками ОКП. В контрольной группе значимых изменений не наблюдалось, и соотношение сотрудников различных типов оказалось практически идентичным тому, какое было до эксперимента. В экспериментальной группе значительно снизилось количество работников, предпочитающих неформальную ориентацию в организационной культуре, при этом, количество сотрудников, относящихся к личностно-ориентированному типу, повысилось.

Таким образом, разработанная на основе констатирующего исследования программа формирующего воздействия показала свою эффективность и доказала исходную гипотезу нашего исследования.

**В заключении** диссертационной работы подведены итоги и обобщены результаты исследования. Обобщение и систематизация теоретического и эмпирического анализа позволило сформулировать следующие выводы:

1. В ходе констатирующего исследования были выявлены три типа сотрудников в зависимости от характера восприятия организационной культуры: формально-ориентированный, личностно-ориентированный, неформально-ориентированный. Формально-ориентированный и неформально-ориентированный типы сотрудников отличаются высоким уровнем чувствительности к избеганию неопределённости и компенсируют тревогу по этому поводу: первый посредством ориентации на формальные отношения и жёсткость администрирования, а второй посредством ориентации на неформальные коллективные нормы, зачастую выражающиеся в «круговой поруке». Личностно-ориентированный тип, хотя и ориентируется на неформальные нормы, но для таких работников это скорее возможность компенсировать нежелание включаться в формальную структуру и нести индивидуализированную ответственность.

2. На формирование предпочтений сотрудников в формах организационной культуры предприятия оказывают значительное влияние следующие индивидуально-психологические характеристики: локус контроля, эмоциональная устойчивость, коммуникативная компетентность, фрустрационная толерантность.

3. Для формирования оптимальной организационной культуры предприятия в соответствии с её стратегией развития и кадровой политикой следует

учитывать взаимосвязи параметров организационной культуры. Так, повышая мужественность установок через повышение интернальности локуса контроля, мы понижаем тенденцию избегания неопределенности и стремление к коллективизму, и повышаем дистанцию власти. Повышая выраженность коллективизма, мы понижаем дистанцию власти, но повышаем тенденцию избегания неопределенности и женственность установок. Повышая дистанцию власти, мы снижаем степень коллективизма, стремление к избеганию неопределенности и повышаем мужественность установок. Снижая тенденцию к избеганию неопределенности, мы одновременно снижаем тенденции коллективизма, но повышаем дистанцию власти и мужественность установок.

4. При формировании ОКП с учётом типологического подхода к её развитию следует учитывать, что у представителей формально-ориентированного типа ключевыми параметрами воздействия являются развитие коммуникативной компетентности и совершенствование системы внешнего стимулирования труда, при этом такие сотрудники наиболее чувствительны к коррекции дистанции власти, коллективизма и мужественности установок. У представителей неформально-ориентированного типа ключевыми параметрами воздействия являются развитие коммуникативной компетентности и повышение эмоциональной устойчивости, при этом работники данного типа наиболее чувствительны к коррекции тенденции к избеганию неопределенности и мужественности установок.

5. При дифференцированном социально-психологическом подходе к формированию оптимальной организационной культуры с учётом типологических и индивидуально-психологических особенностей работников, эффективно использование серии социально-психологических тренингов, в процессе которых возможно значимо изменять параметры организационной культуры в соответствии со стратегией и кадровой политикой организации. При этом наиболее сложным оказывается снижение уровня коллективизма.

***Основное содержание и результаты исследования отражены в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК России:***

1. Сулим, Н. Н. Индивидуально-типологические особенности восприятия организационной культуры / Н. Н. Сулим // **Вестник Московского государственного университета. Сер. Психологические науки.** – 2008. – № 1 – С. 123-131. (0,4 п.л.)
2. Сулим, Н. Н. Восприятие культуры компании сотрудниками с разными индивидуально-типологическими особенностями / Н. Н. Сулим // **Акмеология.** – 2008. – № 2 (26). – С. 101-107. (0,4 п.л.)

*А также в следующих публикациях автора:*

3. Сулим, Н. Н. Организационная культура как фактор социально-психологической адаптации молодых специалистов / Н. Н. Сулим // Психологическая помощь учащейся молодёжи в современном изменяющемся мире: материалы всерос. науч.-практ. конф., Курск, 18-19 окт. 2006 г. / под общ. ред. А. С. Чернышёва ; Курск. гос. ун-т. – Курск, 2006. – С. 162-163. (0,3 п.л.)
4. Сулим, Н. Н. Тренинг как психолого-педагогический метод формирования организационной культуры / Н. Н. Сулим // Приоритетные направления развития науки и технологий : докл. всерос. науч.-техн. конф. : в 2 кн. / под общ. ред. В. П. Мешалкина ; Рос. хим.-технол. ун-т им. Д. И. Менделеева, ТулГУ, Рос. хим. о-во им. Д. И. Менделеева и др. – М. ; Тула, 2006. – Кн. 1. – С. 84-86. (0,3 п.л.)
5. Сулим, Н. Н. Тренинг как социально-педагогический метод развития организационной культуры / Н. Н. Сулим // Перспективные инновации в науке, образовании, производстве, транспорте : сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф., Одесса, 1-15 июня 2007 г. – Одесса, 2007. – Т. 11: Педагогика, психология и социология. – С. 25-28. (0,3 п.л.)
6. Сулим, Н. Н. Влияние организационной культуры компании на формирование ценностей личности / Н. Н. Сулим // Ценности и оценка: проблемы философии и науки : сб. науч. ст. / под общ. ред. Г. Я. Головных. – Смоленск, 2007. – Вып. 3. – С. 123-126. (0,3 п.л.)
7. Сулим, Н. Н. Влияние организационной культуры компании на формирование трудовых ценностей личности / Н. Н. Сулим // Актуальные проблемы науки в России : материалы междунар. науч.-практ. конф., Кузнецк, 15 сент. 2007 г. / Кузнец. ин-т инфр. и упр. технологий ; под общ. ред. М. А. Щербакова. – Кузнецк, 2007. – Вып. 4. – С. 183-186. (0,3 п.л.)
8. Сулим, Н. Н. Восприятие культуры компании сотрудниками с разными индивидуально-типологическими особенностями / Н. Н. Сулим // Проблемы развития и трансформации предприятий: опыт России и зарубежных стран : материалы междунар. науч.-практ. конф., г. Руза, Моск. обл., 5-7 мая 2008 г. / под ред. С. С. Жоговой ; Рос. гос. соц. ун-т (фил.). – М., 2008. – С. 30-32. (0,3 п.л.)

Подписано в печать 12.01.2009. Формат 60?84/16.  
Гарнитура Times. Усл. п. л. 1,0. Тираж 120 экз. Заказ 1.  
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в издательстве  
Белгородского государственного университета.  
308015, г. Белгород, ул. Победы, 85