

## КАЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Qualitative methods of studying the organizational culture

**Е. В. Зарубина**, доцент кафедры управления и права Уральского ГАУ

**Н. Б. Фатеева**, старший преподаватель кафедры управления и права Уральского ГАУ

(Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, 42)

#### Аннотация

В статье рассматриваются методы исследования организационной культуры. Анализируются выделяемые в литературе количественные и качественные методы изучения организационной культуры предприятия. Подчеркивается, что выбор методов исследования организационной культуры определяется целью и задачами исследования. Особое внимание уделяется таким качественным методам исследования организационной культуры, как глубинное интервью, анализ документов организации и метод монографического исследования, раскрываются сферы применения этих методов, их достоинства и недостатки.

**Ключевые слова:** организационная культура, количественные методы исследования организационной культуры, качественные методы исследования организационной культуры, глубинное интервью, анализ документов организации, метод монографического исследования.

#### Summary

The article deals with methods of investigation of the organizational culture. Allocated in the literature are analyzed qualitative and quantitative method of studying the organizational culture of the enterprise. It is emphasized that the choice of organizational culture research methods determined by the purpose and objectives of the study. Particular attention is paid to qualitative research methods of organizational culture as in-depth interviews, analysis of documents of the organization and method of monographic studies reveal the application of these methods, their advantages and disadvantages.

**Keywords:** organizational culture, quantitative research methods of organizational culture, qualitative research methods of organizational culture, in-depth interviews, analysis of documents of the organization, method of monographic studies.

Для эффективного воздействия на развитие и формирование корпоративной культуры, которая бы поддерживала выработанную руководством стратегию организационного развития, необходимо изучить существующую культуру организации. Анализ литературы показывает, что в настоящее время существует два основных подхода к проблеме диагностики и изучения корпоративной культуры: идеографический (качественный) и формализованный (количественный) [1].

1. Идеографический подход представляет собой использование качественных методов исследования организационной культуры предприятия. Чаще всего используется традиционный анализ документов организации, включенное монографическое наблюдение (исследование) и экспертное (глубинное) интервью.

Практика проведенных исследований показывает [2], что с помощью качественных методов в обследуемой организации можно изучить следующие элементы ее корпоративной культуры:

- А) сложившиеся в организации правила;
- Б) имеющиеся традиции, церемонии и ритуалы;
- В) историю и мифологию организации;
- Г) сложившуюся практику управления;
- Д) устный фольклор;

Е) проблемы и скрытые конфликты, имеющиеся в организации и, возможно, ряд других.

2. Формализованный (количественный) подход представляет собой использование количественных методов социологического исследования организационной культуры предприятия, в первую очередь, анкетирования. Сюда относятся известные методики Г. Ховштеде, Э. Штейна; модели исследования организационной культуры С. Ханди и Денисона.

Предметом настоящей статьи является анализ качественных методов исследования корпоративной культуры. Одним из распространенных и эффективных методов исследования организационной культуры предприятия является **экспертное (глубинное) интервью**. Экспертное интервью представляет собой индивидуальное собеседование, проводимое исследователем в форме закрытой дискуссии по заранее разработанному сценарию. Средняя продолжительность интервью варьируется от 40 минут до 2 часов, что зависит от количества и глубины проработки вопросов. Интервью проходит в комфортной для респондента обстановке, располагающей к продолжительной беседе на заданную тему (в офисе, дома, в кафе, ресторане и т.п.). Интервью сопровождается аудиозаписью, которая затем расшифровывается и анализируется. Количество экспертных интервью в рамках одного исследования не определено. Существует правило, что в рамках одного исследования экспертные интервью проводятся до тех пор, пока в ответах респондентов не начнутся повторы.

Глубинное интервью используется обычно как средство установления контакта с персоналом организации и сбора качественной информации, которую практически невозможно получить ни из документов, ни методом анкетирования. Это мнение сотрудников о компании, ее ресурсах и трудностях в развитии; уровень мотивации; предложения по совершенствованию работы, внутренние конфликты, неформальные связи и информация приватного характера. Это требует значительных затрат времени, а эффективность его зависит от профессионализма интервьюера. Опрос работников можно начать с вопроса: «Можете ли вы описать культуру, которая сложилась в вашей организации?».

Для более детального знакомства с культурой организации важно также получить ответы на следующие вопросы:

- Ключевые стратегические ценности: какие представления лежат в основе сложившейся в организации практики управления? Что самое важное в этом деле? Как это проявляется в работе компании?

- Организационные символы: существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?

- «Герои» организации: люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации? Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в вашей организации?

- Правила и традиции: каких правил и традиций придерживаются члены организации в работе и при проведении досуга? Какие события и каким образом отмечаются в вашей организации?

- Организационные ценности: что приветствуют сотрудники организации? Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение? Какие изменения в организации работы, в отношении к делу сотрудники хотели бы видеть?

К достоинствам экспертного интервью отнесем следующее:

А) С помощью глубинных интервью можно получить полную информацию о поведении человека, о причинах такого поведения, его глубинных мотивах, что не всегда возможно в фокус-группе, где респонденты могут оказывать давление друг на друга.

Б) Глубинные интервью незаменимы в случаях, когда респонденты представляют собой труднодостижимую группу сотрудников организации. Обычно таких людей затруднительно собрать в одно и то же время в одном и том же месте.

В) Обсуждение деликатных тем (не только в частной сфере, но и в бизнесе) предполагает создание доверительной атмосферы при общении опытного интервьюера с респондентом один на один.

Экспертное интервью как качественный метод исследования организационной культуры предприятия имеет и определенные недостатки:

А) Полученная в ходе интервью информация имеет субъективный характер.

Б) Ограниченное число участников исследования не позволяет абстрагироваться от субъективных особенностей восприятия каждого из них, как это происходит в случае репрезентативного количественного опроса.

В) Как и любой качественный метод, экспертное интервью не может решить количественных задач, например, определить объем рынка, протестировать цену или вероятность покупки, выдать средние оценки по группе и т.п.

Г) Длительность, но этот недостаток компенсируется достоинствами данного метода.

Д) Сложность обработки и интерпретации полученных в ходе интервью данных, как правило, требует привлечения для их анализа специалистов-психологов.

**Метод монографического исследования** позволяет изучить историю организационной культуры предприятия, ее события, рассказы о ней, узнать о личностях, олицетворяющей культуру организации, и т. д. о, Метод монографического исследования представляет собой ретроспективный анализ организационной культуры через ее артефакты. Артефакты, согласно известному исследователю организационной культуры Э. Штейну, являются наиболее видимым уровнем культуры [3]. Артефакты – это внешний, материальный уровень организационной культуры предприятия, что можно увидеть, услышать или почувствовать при наблюдении за группой, имеющей незнакомую культуру: офисная среда, внутренний дизайн и использование рабочих мест, логотип фирмы, архитектура зданий, используемые технологии, продукты и услуги, типичная и ожидаемая одежда сотрудников, стиль общения, язык, обряды, мифы и истории, рассказываемые об организации, корпоративные праздники, ритуалы и церемонии.

В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста. Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, не передаются путем письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов организации (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры. Герой – это человек, подающий пример для успешной работы, характера и человеческих качеств, присущих сильной культуре. Герои – примеры для подражания, иногда они реальны, иногда они лишь символы референтной группы, не существующие реально. Профессиональные достижения героев символизируют то, как нужно поступать, работая в той или иной компании. Компании с прочной корпоративной культурой всегда используют примеры героев, которые своими действиями и поступками подтверждают ценности и нормы принятой корпоративной культуры.

Отметим, что корпоративную культуру, сложившуюся в организации, часто характеризует использование профессионального сленга, словечки и выражения, употребляемые большей частью коллектива. К примеру, для неспециалиста, пришедшего в компанию, занимающуюся разработкой программных продуктов, язык, на котором разговаривают между собой программисты, может показаться малопонятным, почти иностранным. Допустимость или недопустимость использования ненормативной лексики в неформальном общении также является одной из характеристик культуры организации. Метод монографического исследования предполагает изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов. Жизнь любой организации подчиняется некоторой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил

являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений «подчиненный–руководитель», одежды, профессионального жаргона и т. п.

Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определенные церемонии, процедуры, ритуалы. Ритуалы представляют собой «совокупность действий и этикетных форм поведения, которые закреплены традицией и являются общезначимыми и общепринятыми у членов определенной социальной или профессиональной группы. Важной функцией ритуалов является то, что с их помощью группа подчеркивает свое особое положение, свои отличия от других социальных или профессиональных групп. Другую важную функцию ритуалов выделил Конфуций: ритуалы позволяют людям укрепить свою социальную или профессиональную солидарность, выразить взаимное признание и уважение» [4]. Исследователи отмечают, что ритуалы и церемонии с большой пользой применяются во многих организациях, чтобы напомнить персоналу об огромной важности фирменных ценностей и чтобы помочь каждому сотруднику в усвоении и принятии этих ценностей. Ритуалы и церемонии, используемые в российских организациях, подразделяются на следующие основные виды:

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные ритуалы и церемонии или ритуалы открытия;
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы, связанные с отдыхом и восстановлением;
- праздничные ритуалы и церемонии.

К достоинствам метода монографического исследования относится:

А) Детальное изучение истории организации как исток и часть ее корпоративной культуры.

Б) Изучение не всегда явных базовых ценностей организации.

В) Системное изучение разнообразных элементов организационной культуры как единого целого.

Недостатки метода монографического исследования организационной культуры предприятий заключаются в следующем:

А) Отсутствие четких методик проведения монографического исследования элементов корпоративной культуры предприятия.

Б) Размытость монографического исследования во времени (он может быть сколь угодно долгим).

В) Трудоемкость исследований организационной культуры с применением монографического метода.

**Анализ документов организации.** Культура организации находит свое отражение в документах, регулирующих жизнедеятельность организации. В качестве таких документов выступают уставы, декларации, различные планы, программы, приказы, распоряжения, должностные инструкции, положения и т.д. Живая организационная культура больше отражается в представлениях и ценностях работников и руководителей, в нормах профессиональной морали чем в официальных документах [5], но игнорировать этот источник информации не следует.

Анализ документов позволяет изучить многие грани организационной культуры. Например, анализ таких документов, как приказы и распоряжения, может показать соответствие поощрений и наказаний работников, помочь определить стиль руководства организацией, имеющуюся систему мотивации сотрудников. Повторяемость приказов по одному и тому же поводу позволяет выявить проблемные зоны и людей, которые упоминаются в связи с данной проблемой. Анализ информации, содержащейся в документах организации, может помочь выявить основные представления руководства относительно процесса управления, причем реальные, а не декларируемые. Анализ документов организации позволяет выявить основные ценности руководства и рядовых сотрудников, отношение к людям, сложившееся в организации, степень осознанности и

целенаправленности работы по формированию и поддержанию организационной культуры. Подчеркнем, что выделение и анализ подобных вопросов является первым шагом на пути создания такой организационной культуры, которая будет способствовать достижению стратегических целей организации и воплощать ценности как руководителей, так и рядовых сотрудников организации.

Итогом изучения сложившейся в организации культурной среды должно стать решение трех задач. Первая задача – ясно осознать (прописать, сформулировать) ведущие ценности, приоритеты, установки, призванные поддержать перспективную организационную стратегию. Вторая задача – прояснить, какие культурные ценности будут помогать (или мешать) реализации стратегических целей организации. Третья задача – оценка имеющегося разрыва, то есть степени соответствия сложившейся корпоративной культуры стратегии развития организации, выработанной руководством. Далеко не всегда сложившаяся организационная культура способствует эффективной работе персонала. Причина может состоять в том, что организационную культуру характеризует невысокий уровень доверия между работниками и руководством, в отсутствии у работников стремления брать на себя ответственность, проявлять инициативу, придерживаясь пассивной, выжидательной позиции.

Достоинства анализа документов организации как качественного метода изучения корпоративной культуры заключаются в следующем:

А) Объективность получаемой таким образом информации.

Б) Выявление взаимосвязи изучаемых сторон и проблем организационной культуры со стратегией организации.

В) Изучение нормативно-правовой основы организационной культуры.

Недостатков анализа документов как качественного метода изучения корпоративной культуры немного:

А) Получение информации в основном официального характера.

Б) Неполнота информации, полученной путем анализа документов организации. Например, руководитель может морально или материально поощрять сотрудников компании за какие-либо достижения, но в документах (приказах, распоряжениях) это может никак не отражаться.

**Вывод.** Таким образом, в арсенале исследователей организационной культуры предприятий сегодня имеются такие надежные качественные методы, как экспертное (глубинное) интервью, метод монографического исследования и анализ документов. Каждый из рассмотренных методов имеет свою сферу применения, свои достоинства и недостатки.

### **Библиографический список**

1. Шаталова Н. А., Авдошина Н. В., Бочаров В. Ю. Великий П. П., Лапин Н. Н., Ядов В. А., Щербина В. В., Александрова Н. А. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь. Санкт-Петербург, 2006. С. 87.

2. Воронин Б. А., Фатеева Н. Б. Социологическое исследование адаптации и мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий Свердловской области // Актуальные проблемы социологии культуры, образования, молодежи и управления. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Екатеринбург: Урал. аграр. изд.-во, 2016. С. 202.

3. Штейн. Организационная культура и лидерство. Построение. Эволюция. Совершенствование / Пер. с англ. Под ред. В. А. Спивака. СПб: Питер, 2002. С. 37.

4. Зарубина Е. В. Профессиональная этика сотрудников ОВД. Словарь / Е. В. Зарубина. Екатеринбург: Уральский юридический институт МВД России, 2012. С. 31 .

5. Зарубина Е. В. О соотношении морали и права // Наука и современность. 2015. № 40. С. 165.