

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра общей и социальной психологии  
наименование кафедры

**Влияние доминирующего субордера организационной культуры на  
эффективность деятельности компании и текучесть кадров.**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 2 курса 263 группы

направления 37.04.01 «Психология»

код и наименование направления

факультета психологии

наименование факультета

Щербиной Натальи Александровны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

профессор, д.псх.н.

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Н.Аксеновская

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой:

профессор, д.псх.н.

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Л.Н.Аксеновская

инициалы, фамилия

Саратов 2019 г.

Каждая компания рано или поздно сталкивается с необходимостью формирования собственного облика - определения своих миссии и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, унификации правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации компании в деловом мире. В этом и заключается смысл организационной культуры компании, без которой нельзя добиться эффективной работы компаний. Организационная культура и тот климат, который складывается в организации, оказывают самое непосредственное влияние на эффективность деятельности организации и трудовую мотивацию работников, а значит непосредственно на текучесть кадров в организации.

Организационная культура связана с широкой концептуальной базой, включающей в себя убеждения людей, их взаимоотношения между собой, а так же с внешней средой. В организации с благоприятным морально-психологическим климатом, сотрудники могут считать, что ее руководители действительно доверяют людям, и успех организации кроется в их отношении к сотрудникам. Уходят в прошлое такие утверждавшиеся ранее ценности, как жесткая дисциплина, послушание, иерархия, карьера, власть, централизация, результат любой ценой. На смену им приходят другие ценности, как, например, участие, доверие, коллектив, ориентация на потребности клиентов, раскрытие личности, творчество, компетентность. Но как же быть, ведь полное отсутствие таких ценностей как дисциплина, власть, карьера, результат и т.д. не позволят компании добиться высоких результатов.

В современной зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления нет единства в понимании и определении организационной культуры, хотя наиболее часто она понимается как сложное, многоуровневое и неоднородное образование, которое воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и, явно или не явно, влияет на их организационное поведение, Чаще всего это латентные, ненаблюдаемые силы

организационной активности, неподдающиеся непосредственному измерению, что может быть преодолено в ходе специальной диагностической работы.[1]

**Актуальность темы** заключается в том, что культура играет очень важную роль в жизни компании, она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства, а ценности компании должны быть сбалансированы. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

**Целью магистерской работы** является определение взаимосвязи между доминирующим субордером организационной культуры и эффективностью деятельности компании и текучестью кадров на примере структурных подразделений компании (далее по тексту - СП).

**Гипотеза исследования** – предполагается, что существует связь между доминирующим субордером организационной культуры, эффективностью деятельности подразделения и уровнем текучести кадров.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть понятия и сущность организационной культуры, эффективности деятельности и текучести кадров структурных подразделений компании;
- провести диагностику организационной культуры структурных подразделений компании;
- провести анализ и оценку организационной культуры предприятия, эффективности деятельности и текучести кадров структурных подразделений компании;
- сопоставить результаты исследования и определить взаимосвязь между доминирующим субордером организационной культуры и

эффективностью деятельности компании и текучести кадров в структурных подразделениях компании.

**Объектом исследования** являются руководители структурных подразделений компании.

**Предметом исследования** является взаимосвязь между доминирующим субордером организационной культуры и эффективностью деятельности компании и текучести кадров в структурных подразделениях компании.

**Практическая значимость** выпускной дипломной работы заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством компании и другими аналогичными организациями с целью совершенствования существующей организационной культуры организации, в результате чего уровень эффективности работы персонала повысится, что отразится на снижении показателя текучести кадров и увеличении прибыли предприятия.

**Методы исследования:**

1. Анализ литературы по обозначенной проблеме;
2. Опрос на выявление преобладающего субордера организационной культуры (Опросник «Ордерная диагностика организационной культуры» Л.Н.Аксеновской;
3. Анализ документов по эффективности деятельности компании и текучести кадров в структурных подразделениях компании;
4. Включенное наблюдение
5. Беседа

Методологической основой исследования явились труды Л.Н.Аксеновской в области организационной культуры предприятий.

Магистерская работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

*Во введении* обозначается актуальность темы, определяются цели и задачи работы, объект и предмет исследования, методы исследования, структура дипломной работы и ее практическая значимость.

*В первой главе* - рассмотрены основные понятия организационной культуры, ордерный подход изучения и изменения организационной культуры, показатели эффективности деятельности и уровня текучести кадров, их сущность и структура.

Термин «организация» можно рассматривать в трех различных смыслах: как объект (явление), как процесс управления, как воздействие или действие (накапливание чего-либо).

Организация как объект - это искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции.

Организация как процесс - это совокупность мероприятий, обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее существования.

Организация как воздействие - это упорядочение или налаживание действия какого-либо объекта.

Современный уровень менеджмента (80—90-х годов) предполагает, что «объектом» управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Структура ордерного подхода отражает путь его развития, начало которому положила идея о том, что культура является этико-детерминированным порядком. Для теоретического и эмпирического

доказательства этого предположения была разработана этическая методология исследования (ордерная) методология. С ее помощью и на ее основе появились и другие уровни ордерного подхода социально-психологическая модель организационной культуры (ордерная модель) и социально-психологическая технология изменения организационной культуры (ордерная технология).

Таким образом, в структуре ордерного подхода к социально-психологическому изучению и изменению организационной культуры выделяются 4 уровня:

1) Ордерная концепция организационной культуры (дает ответ на вопрос о том, что такое организационная культура с точки зрения социальной психологии и обосновывает его);

2) Ордерная методология изучения организационной культуры (дает ответ на вопрос о том, как можно построить систему принципов и методов корректного с точки зрения принятой концепции изучения организационной культуры и как реализовать исследовательскую программу);

3) Ордерная модель организационной культуры (дает ответ на вопрос о том, каково строение организационной культуры, какой социально-психологический феномен (параметр) является моделиобразующим и как именно он структурирует социально-психологическое содержание организационной культуры);

4) Ордерная технология изменения организационной культуры (дает ответ на вопрос о том, каков поэтапный порядок действий и каковы методы перевода организационной культуры из существующего в желательное состояние).

Пространство этики в ордерном подходе структурировано четырьмя моделями:

- этической моделью культуры Альберта Швейцера;
- этической моделью экономики Петера Козловски;
- этической моделью человека в русской «нравственной» философии;

- этической гносеологической моделью в русской «нравственной» философии;

Моделеобразующим параметром организационной культуры является управленческое взаимодействие. В рамках ордерного подхода выделяются три основные модели управленческого взаимодействия: «семья», «армия» и «церковь», каждая из которых формирует свой аспект организационной культуры (субордер целостного ордера/порядка организационной культуры).

Все три аспекта (субордера) организационной культуры одновременно присутствуют в структуре целостного социально-психологического ордера организационной культуры, но часто имеют разную степень выраженности. Причиной того, что субордера бывают выражены неодинаково является несбалансированность применения моделей управленческого взаимодействия лидером.

Помимо трех аспектов (субордеров) организационной культуры («семья», «армия», «церковь»), ордерная модель организационной культуры включает в себя информацию о трех основных уровнях организационно-культурной системы. Это уровни личности лидера организации, управленческой команды и организации.

Изменение организационной культуры в ордерном подходе связано с развитием каждого из трех субордеров. Эта работа осуществляется поэтапно. Первый этап - формирование «семейного» субордера, второй - «армейского» субордера, третий - «церковного» субордера.

Методика включает в себя три опросных листа, каждый из которых предназначен для оценки одного из трех субордеров. При обработке полученных материалов в результат включаются данные наблюдения психолога и комментарии респондента, полученные в ходе беседы.

Схема диагностики. Схема диагностики имеет четыре уровня, позволяющие получить «вертикальный» срез состояния организационной культуры: первый - лидер организации, второй - ключевой топ-менеджер, третий - члены управленческой команды, подчиняющиеся топ-менеджеру, четвертый - представители исполнительского персонала.

Эффективность — это способность системы к достижению цели, которая выступает в виде удовлетворения интересов собственников, менеджеров, сотрудников, потребителей, оптимального использования внешней среды, повышения экономичности, результативности организации [Ошибка! Источник ссылки не найден., с.111].

Одним из основополагающих факторов, влияющих на эффективность деятельности организации является организационная культура.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1) игнорируется культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;

2) система управления подстраивается под существующую в организации культуру;

3) делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии.

4) изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Экономическая ситуация в России на сегодняшний момент оказывает значительное влияние не только на деятельность предприятий, но и на их работников. Люди, в целях удовлетворения своих потребностей, начинают поиск нового места работы, где уровень оплаты труда значительно выше. Проблема безработицы становится все более актуальной, однако, все большее количество предприятий, не зависимо от эффективности их функционирования, сталкиваются с проблемой высокой текучести кадров.[Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Эта проблема является достаточно серьезной, требует непрямого вмешательства и может принести множество последствий, так как для



предприятия кадры – важнейший ресурс.[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Текущность кадров – это явление, которое может оказывать на предприятие, как положительный эффект, так и отрицательный. По мнению специалистов, исследуемое явление несет больше негативный характер.

Явление, характеризуемое передвижением трудовых ресурсов в экономике, называется текущностью кадров. Для того чтобы иметь более полное представление о текущности кадров, необходимо рассматривать ее как: «процесс движения трудовых ресурсов, связанный как с внешними, так и внутренними факторами, характеризующими производственный процесс, выраженный в количественных показателях» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Рассмотренная классификация определений исследуемого явления отражена в таблице в соответствии с тремя выделенными направлениями: как фактор; как процесс; как показатель.

Психология только начинает серьезное изучение организационной культуры, с годами она может стать одним из основных предметов научного исследования и появится возможность оптимизировать принципы ее функционирования, поведение людей и деятельность организаций, они смогут достичь значительно большей эффективности и освободиться от многих противоречий, заблуждений и ошибок.

*Во второй главе* - проведен анализ организационной культуры структурных подразделениях компании с помощью эмпирических методов исследования в частности при помощи опроса и теста, которые при минимальных затратах, как финансовых, так и временных позволяют наиболее точно определить тип и доминирующий субордер организационной культуры и ее недостатки, кроме того эти методы позволяют узнать какую культуру хотят видеть работники компании «Х» на примере двух структурных подразделений.

**Характеристика выборки:** в исследовании приняли участие 4 человека. Все 4 респондента мужского пола, возраст от 25 до 32 лет. Все респонденты на момент исследования являлись руководителями среднего звена крупных направлений деятельности компании «Х», далее по тексту - структурные подразделения (СП1 и СП2).

**Методический инструмент эмпирического исследования:**

В ходе исследования были использованы следующие методики:

1) Анализ документов.

Для изучения эффективности деятельности структурных подразделений организации (далее по тексту - СП) и текучести кадров внутри СП, проведен анализ документов компании «Х»: бюджет компании на 2018 год, рейтинг СП компании «Х» и филиала в г.Саратов 2018 год, отчет о хозяйственной деятельности СП филиала в г.Саратов за 2018 год, отчет о текучести кадров СП компании «Х» и филиала в г.Саратов.

2) Ордерная оценка степени выраженности субордера организационной культуры.

На предмет определения доминирующего субордера в СП, проведена ордерная диагностика организационной культуры СП филиала в г.Саратов, в рамках диагностики проведен опрос респондентов с использованием методики «Ордерная диагностика организационной культуры» Л.Н.Аксеновской, в ходе диагностики использовались опросные листы как «карты» для проведения диагностической беседы с респондентами. При сборе информации и ее последующей обработке учитываются: а) числовые значения, б) комментарии к данным оценкам, в) результаты наблюдения в ходе беседы;

3) Включенное наблюдение.

Так как опросные листы не раздаются респондентам для самостоятельного заполнения, их использование как «карты» для проведения диагностической беседы психолога с экспертами, дает возможность проводить наблюдение за реакцией, поведением и др. в ходе беседы и фиксировать на бумаге;

4) Анализ кейсов.

В ходе беседы психолог и респондент (эксперт) задают друг другу вопросы, уточняют смысл утверждений из опросных листов, приводят друг другу примеры, кейсы поясняющие смысл высказываний обоих и оценок респондентов (экспертов).

#### 5) Беседа

ордерная диагностика центрирована на диалоге и совместном заполнении опросных листов психологом и его респондентом/собеседником. При этом опросные листы используются как способ структурирования беседы, в ходе которой психологом применяется мета-моделирование, а числовая маркировка носит вспомогательный характер по отношению к смысловому плану беседы.

#### **Этапы исследования:**

1 этап: Ордерная диагностика организационной культуры управленческой команды СП1

2 этап: Ордерная диагностика организационной культуры управленческой команды СП2

3 этап: Анализ полученных результатов СП1 и СП2

4 этап: Анализ документов организации с целью определения уровня эффективности деятельности и текучести кадров СП1

5 этап: Анализ документов организации с целью определения уровня эффективности деятельности и текучести кадров СП2

6 этап: Сравнительный анализ состояния организационной культуры в СП1 и СП2 с учетом результатов эффективности деятельности и показателя текучести кадров.

По результатам исследования можно предположить, что есть определенная зависимость доминирующего субордера на показатели эффективности и движения кадров в структурных подразделениях и в целом в компании. Но для того, что бы подтвердить с большей вероятностью и доказать неоспоримое влияние доминирующего субордера на эффективность деятельности и показатель текучести кадров, необходимо более глубокое и

детальное исследование, которое в рамках настоящей научно-исследовательской работы не проводилось.

Для большей достоверности полученных результатов дополнительно имеет смысл:

- провести анализ причин движения кадров в каждом из подразделений;
- посмотреть динамику текучести кадров и эффективности деятельности подразделений, как минимум еще за один год, в идеале взять для анализа три года;

- провести ордерную диагностику организационной культуры с большим количеством респондентов и сравнительный анализ на трех основных уровнях управления в тех же структурных подразделениях: топ-менеджмент, руководители среднего звена и руководители низшего звена (подчиненные);

- проанализировать показатели эффективности деятельности, текучести кадров и доминирующего субордера после смены лидера (руководителя) структурного подразделения;

- провести ордерную диагностику организационной культуры на уровне управления в головной организации компании «Х»: топ-менеджмент, руководители среднего звена и руководители низшего звена (подчиненные);

- провести ордерную диагностику организационной культуры и сравнительный анализ для структурных подразделений компании «Х» с аналогичным брендом.

На основе проведенной ордерной диагностики организационной культуры сопоставлены результаты исследования и определена взаимосвязь между доминирующим субордером организационной культуры, эффективностью деятельности и текучестью кадров в структурных подразделениях компании «Х».

*В заключении* показано, как решены поставленные в работе задачи. Формулируются выводы и рекомендации.

Подводя итоги сравнительного анализа результатов ордерной диагностики организационной культуры относительно схожих по внешним параметрам структурных подразделений компании «Х», можно сделать вывод о том, что выдвинутая нами гипотеза исследования подтвердилась. Доминирующий субордер в исследуемых организационных культурах по суммам набранных баллов различен, как выяснилось по результатам исследования в структурном подразделении один преобладает «семейный» субордер, а в структурном подразделении два «армейский», что отражается на показателях эффективности деятельности и уровне текучести кадров. Оба подразделения занимаются реализацией и сервисным обслуживанием автомобилей в рамках одной компании «Х», но представляют различные бренды.

Команду структурного подразделения один можно охарактеризовать как универсальную, быстро адаптирующуюся к изменениям и открытую с доминантой в виде ценности сотрудника как личности и доверия членов структурного подразделения к руководству. Структурное подразделение два можно представить как уверенную команду с позитивным переживанием достижимости поставленной цели и своей безусловной способностью внести вклад в достижение цели, которая имеет доминанту в виде ценности целевого единства.

В заключение хочется еще раз подчеркнуть, что необходимость дальнейшей разработки проблемы диагностики организационной культуры обусловлена как внутренней логикой развития социально-психологического знания, так и запросами практики консультирования организаций. Мобилизация ресурсов организации в ходе ее развития предполагает оценку потенциала и ограничений ее корпоративной культуры. Решение этой задачи и определяет значимость и перспективные направления социально-психологического анализа организационной культуры.