

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет социологии

Кафедра прикладной и отраслевой социологии

**Особенности организационной культуры негосударственных
корпораций Европы, России и Восточной Азии:
сравнительный анализ ценностей сотрудников**

**Main features of the organizational culture of non-governmental
corporations in Europe, Russia and East Asia:
a comparative analysis of employee values**

соискателя на степень магистра

Монтойя Гарсиа Карлос Андрес

Рецензент:

Доцент, кандидат
философских наук

В.А. Глухих

Научный руководитель:

профессор, доктор
социологических наук

П.П. Дерюгин

Санкт-Петербург,

2020

Оглавление

Введение	3
Глава 1 - Теоретические основания исследования организационной культуры	14
§1.1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры	14
§ 1.2. Теоретические основания современной организационной культуры	36
§1.2.1. Западные представления организационной культуры	36
§1.2.2 Восточноазиатские представления организационной культуры....	55
Выводы по первой главе	64
Глава 2: Методологические основания эмпирического исследования организационной культуры.....	67
§2.1. Основные теоретико-методологические положения проведения сравнительного сетевого анализа ценностей сотрудников	67
§2.2. Эмпирическое исследование ценностей сотрудников.....	82
§2.2.1. Программа исследования ценностей сотрудников	82
§2.2.2. Основные результаты эмпирического исследования ценностей сотрудников	84
Выводы по второй главе	111
Заключение	116
Список литературы	123
Приложение 1. Анкета для выявления ценностей сотрудников	131
Приложение 2. Единство корпоративных ценностей.....	133
Приложение 3. Сети позитивного эталона	135
Приложение 4. Сети негативного эталона.....	136
Приложение 5. Сети самооценки	138
Приложение 6. Связи между коллективистскими и деловыми качествами .	140
Приложение 7. Связи между качествами хорошего человека и деловыми качествами	141

Введение

Актуальность темы. Социологический анализ организационной культуры в негосударственных корпорациях приобретает в глобализирующемся мире особое значение и особую важность: негосударственные корпорации повсеместно становятся главными локомотивами рыночной экономики, как в европейских странах, так и в восточно-азиатских странах, так и в современной России (Кузубов и Шашло, 2016; Сюдов и Фихтер, 2012; Калинин и Реалии, 2001). При этом, в негосударственных корпорациях зачастую применяется пассивный подход к формированию организационной культуры. В частности, нередко руководство негосударственных корпораций считает, что это не то, чем они могут или должны заниматься – формировать, контролировать и нести ответственность за состояние организационной культуры. Напротив, часто считается, что, если оставить этот вопрос в покое, все сработает само собой – организационная культура корпорации сформируется сама по себе. Но невнимание к организационной культуре и своеволие в данном случае приносит больше вреда, чем пользы для жизни корпорации (Субботин, 2014).

К тому же, в условиях эпидемиологического кризиса COVID-19 организационная культура подвергается небывалым изменениям. Множество пертурбаций влияют на деятельность организаций всех регионов мира, как например сокращение персонала, перевод для работы на дом, изменение критерий найма и так далее, и не отметить этого нельзя. Все виды организации обязаны бороться с новыми проблемами, вызванными COVID-19, и успех мер организаций, и даже выживание организаций, в большой степени связаны с и зависят от организационной культуры. В России, Европе и Китае уже начались многие трансформации, которые обусловлены распространением COVID-19, и впоследствии этого, ожидается существенные изменения в ценностях сотрудников всех стран.

Организационная культура всегда была важна, но сегодня она становится больше, чем просто модным словом. Организационная культура - это важный фактор, который отличает организации друг от друга и от конкурентов (Шухно, 2016). Это также то, что привлекает правильный талант и привлекает правильных клиентов. Кроме того, по данным исследовательского центра Pew, в настоящее время в европейских негосударственных корпорациях более 30% рабочей силы составляют миллениалы, то есть, поколение людей, родившихся примерно с 1981 по 1996 год, встретивших новое тысячелетие в юном возрасте, характеризующееся прежде всего глубокой вовлеченностью в цифровые технологии. Миллениалы хотят работать для организации, которые разделяют их ценности. Они хотят чувствовать, что их работа имеет цель и имеет значение (Водопьянова, 2020). Короче говоря, они хотят хорошей организационной культуры, и поэтому она важна как никогда

Еще один способ охарактеризовать организационную культуру - это думать о ней как о личности бренда (Макеев, 2009). Организационная культура - это то, что делает бренд уникальным и придает ему особое преимущество. Это показывает душу организации и рассказывает миру, что это за организация. Чем больше аудитория понимает и идентифицирует себя с брендом, тем больше они захотят купить продукты или услуги организации. Клиенты хотят почувствовать связь с брендом, и организационная культура укрепит эту связь.

Когда формируется организационная культура, также складываются и ценности, цели организации (Климанова и др., 2017). Это поможет миссии организации и покажет сотрудникам и общественности, что является наиболее важным для бренда. Если организация сосредоточится на культуре, у нее будут руководящие принципы. Люди будут лучше знать организацию. Сотрудники будут жить этими нормами. Организационная культура поможет пройти через трудные времена корпорации. Решения о найме и увольнении будут приняты на принципах сформировавшейся организационной культуры.

Организационная культура поможет всем сотрудникам работать над одной и той же миссией организации. В некотором смысле, это клей, который удерживает организацию вместе.

Более того, культура повышает лояльность среди сотрудников (Трубицина, 2008). Сотрудники не должны бояться приходить на работу. Им должно нравиться приходить в офис и ценить работу, которую они делают. В организациях с сильной организационной культурой есть сотрудники, которым нравятся работа, они хорошо ладят со своими коллегами и наслаждаются атмосферой на рабочем месте. Организационная культура дает сотрудникам движущую цель и цель для того, что они делают. Она связывает команду руководителей с остальными сотрудниками и связывает их с рядом общих убеждений. Сотрудники хотят чувствовать, что они вносят вклад в нечто большее, чем они сами.

Кроме того, сотрудники, которые с большим энтузиазмом относятся к организациям, в которых они работают, имеют тенденцию быть более продуктивными. Это означает больше работы и больше дел. Энтузиазм сотрудников также будет очевиден для клиентов и будет привлекательным для них. Клиенты никогда не полюбят компанию, пока ее не полюбят сотрудники.

К тому же, правильная организационная культура привлекает и сохраняет талант. Хотя набор навыков и опыт важны при найме новых членов для организации, также необходимо нанять по культурному соответствию. Навыки сотрудника могут привести их к двери, но организационная культура - это то, что будет держать их там. Найм без четких и строгих критериев соответствия организационной культуре значительно снижает потенциал успеха любой организации.

В настоящее время, по данным Gallup, только 36,7% сотрудников заняты на работе. Сотрудники, которые не заняты, не выполняют свою лучшую работу и рискуют покинуть организацию. А с учетом того, что текучесть кадров оценивается в десятки тысяч и в два раза превышает годовой оклад кандидата, вряд ли могут организации позволить себе потерять сотрудников.

Наем сотрудника - это инвестиция, и надо убедиться, что вкладывается в нужных людей. Если убедиться, что каждый нанимаемый сотрудник хорошо вписывается в организационную культуру, то повышается вероятность того, что он останется в организации в долгосрочной перспективе и внесет большой вклад в успех организации.

Чтобы найти подходящих людей для найма, организациям надо начинать с привлечения тех сотрудников, которые уже работают на них. Организации могут расширить свой кадровый резерв в 10 раз, набирая сотрудников через сети своих сотрудников. Это правда, что хороший талант знает другой хороший талант. И когда сотрудники довольны своей работой, они чаще делятся с другими. Они расскажут о своем позитивном опыте работы с организацией, и скоро приобретается хорошая репутация. Сотрудники хотят чувствовать, что они принадлежат. Организации должны создать сообщество в своей организации, частью которого хотят быть люди. Организации должны сделать свою организационную культуру основой этого сообщества.

Научная актуальность: относительно научной актуальности, она заключается в двух моментах: теоретическом и методологическом. Во-первых, при изучении ценностей сотрудников корпораций, современные исследователи в большей степени акцентируют внимание на самооценке сотрудников, то есть на выявлении того, как сотрудники оценивают себя. При этом упускается из вида представление сотрудников о том, какими ценностями обладает идеальный тип сотрудника, как в позитивном так и в негативном смысле. В связи с этим с социологической точки зрения актуальность настоящего исследования состоит в необходимости определения не только самооценки, но и позитивного и негативного эталонов оценки разных качеств.

Во-вторых, ощущается потребность в выявлении структуры ценностей сотрудников разных регионов мира, то есть отражении того, как отдельные ценности, которые важны для человека, соотносятся между собой. Важно выявить, являются ли ценности единым целым в представлениях сотрудников

всех регионов мира, а также как они отражаются зависимо от вида корпорации. По нашему мнению, метод, позволяющий получить такого рода информацию - это сетевая диагностика, которая будет использована в рамках данной работы и которая составляет методологический момент диссертации.

Степень разработанности проблемы

Важность изучения ценностей сотрудников корпораций выделяется в работах как зарубежных, так и российских исследователей. Так, исследования В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов (1986), и множество зарубежных авторов как например Deal and Kennedy (1982), Denison (1990), Hofstede (1991), O'Reilly et al. (1991), Schein (1992), Trompenaars (1993), Harris (1994) и Cameron and Quinn (1999) отмечают необходимость изучения ценностей любой социальной группы в контексте их целостностей и взаимосвязи, так как общество будет эффективно функционировать, если ценностные ориентации населения представляют собой единую систему.

Эффективность сетевого анализа как инструмента диагностирования текущего состояния ценностей различных групп находит отражение в работах российских авторов. Так с помощью сетевой диагностики П.П. Дерюгин, И.А. Баруздин и др. (2017) определили различия в ценностных ориентациях российских и китайских предпринимателей. П.П. Дерюгин, С.В. Курапов, А.С. Шиляев (2017) обозначают важность данного метода и при изучении социальной идентификации курсантов в казачьих кадетских корпусах. В другой работе П.П. Дерюгин, а также Л.А. Лебединцева, М.В. Сивоконь (2017) рассматривают сетевой анализ как эффективный метод и при изучении корпоративных ценностей, в ходе которого можно дифференцировать сотрудников по их отношению к целям организации.

Объектом магистерской работы являются сотрудники российских, европейских и китайских корпораций. **Предметом** выступают ценности сотрудников российских, европейских и восточно-азиатских негосударственных корпораций относительно позитивного и негативного эталонов и самооценки. Исходя из этого, **цель** научно-исследовательской

работы по данной теме – выявить и охарактеризовать ценности сотрудников российских, европейских и восточно-азиатских негосударственных корпораций и, на основе этого, сформировать методику их сетевой диагностики. Для того чтобы добиться поставленной цели, необходимо решить ряд **задач**:

- 1) Проанализировать особенности организационной культуры негосударственных корпораций в РФ, Европе и Восточной Азии;
- 2) Систематизировать основные теоретические подходы к изучению ценностей сотрудников корпораций;
- 3) Выявить и охарактеризовать основания ценностей сотрудников корпораций в теоретических исследованиях;
- 4) Обобщить с использованием сетевого подхода теоретико-методологические принципы и положения сетевой диагностики ценностей сотрудников корпораций;
- 5) Сформировать программу эмпирического социологического исследования ценностей сотрудников российских, европейских и восточно-азиатских негосударственных корпораций на основе проведения сетевой диагностики;
- 6) Выявить ценности сотрудников на основе проведения эмпирического исследования;
- 7) Осуществить сравнительный анализ основных аспектов ценностей сотрудников российских, европейских и восточно-азиатских негосударственных корпораций;
- 8) Определить особенности взаимосвязи между организационной культурой и ценностями сотрудников российских, европейских и восточно-азиатских негосударственных корпораций в современных условиях.

Была сформулирована **основная гипотеза исследования** о том, что в европейских организациях переоценивается роль самооценки как фактора организационной культуры, и при этом недооценивается роль других сотрудников организаций – коллективистских ценностей. Более того,

предполагается, что в европейских корпорациях деловые качества оцениваются значительно более важными, чем нравственные качества. Особое внимание также было обращено на социальные причины формирования организационной культуры.

Можно выделить следующие **гипотезы-следствия**:

1. У современных сотрудников корпораций ценности обусловлены типом или видом общества, в котором она находится.
2. Среди ценностей сотрудников европейских корпораций в приоритете окажутся ценности, связанные с деловыми качествами и материальными интересами.
3. Степень связности ценностей сотрудников корпораций КНР будет более единой относительно единства ценностей сотрудников в корпорациях в других странах.

Теоретико-методологическая база

В диссертационной работе использован синтетический или комплексный подход к изучению ценностей сотрудников корпораций. Ценности сотрудников были изучены с позиций:

- позитивизма Э. Дюркгейма и его последователей М. Маусс, К. Леви-Стросс, М. Хальбвакс, Дж. Хайдт, Л. Леви-Брюль, Б. Малиновский, Ф. Браудель, П. Бурдьё, К. Тейлор, Х. Бергсон, Е. Левинас, С. Люк, А. Рэдклифф-Браун, Э. Эванс-Притчард, М. Дуглас, Х. Ньютон, П. Фоконет, Р. Белла, З. Гокалп, Д. Блур и Р. Коллинз, что позволило выявить важность изучения ценностей в контексте их упорядоченности, иерархичности.

- понимающей социологии М. Вебера и его последователей К. Ясперс, Г. Зиммель, Л. фон Мизес, Г. Лукач, Т. Адорно, К. Шмитт, Дж. Хабермас, С. Райт Миллс, К. Касториадис, Л. Лахманн, К. Поланьи, в рамках которой подчеркивается относительный характер ценностных ориентаций населения, то есть ценности общества характерные определенной стадии исторического, социального развития общества.

- структурного функционализма Т. Парсонса и его последователей Дж. Александр, К. Клакхон, К. Дойч, Д. Истон, Дж. Хабермас, Лорд Гидденс, Б. Джонсон, Дж. Лиотард, Р. Мертон, Р. Мюнх, в рамках которого ценности рассматриваются как неотъемлемая упорядоченная структура ценностных ориентаций населения.

- культурологического подхода П. Сорокина и его последователей Р. Нисбет, Л. Никольс, В. Джеффрис, Н.Д. Кондратьева и Н.Н. Моисеева, который подчеркивает необходимость изучения соотношения ценностей различных групп, людей с различными социальными ролями и статусами.

- классификации ценностей Н. Смелзера и его последователей Р. Сведберг и М. Грановеттер, которые акцентируют внимание на актуальности изучения ценностей общества исходя не только из того, к чему стремятся различные категории населения, но и какие средства, навыки представляются важными при достижении поставленных ими целей.

- методики «парных ценностей», разработанной Н.И. Лапиным и предполагающей изучение ценностей в период трансформации общественного порядка путем сравнения ценностей старых и новых форм общества, в частности сферы труда.

Информационная база

Для анализа состояния современной организационной культуры были использованы статистические данные Федеральной службы Государственной статистики и Организации экономического сотрудничества и развития.

Эмпирическая база

В интересах эмпирической апробации и подтверждения полученных выводов и результатов было проведено социологическое исследование корпораций РФ, Европы и КНР (в целях конфиденциальности название корпораций не разглашается). Объектом эмпирического социологического исследования стали сотрудники данных корпораций. Предмет исследования – ценности сотрудников. Выборка формировалась неслучайным отбором, респонденты были отобраны по принципу доступных случаев, что

обусловлено выбранным методом анализа данных, а именно сетевым анализом. Число респондентов составило 52 сотрудника европейских корпораций, 127 сотрудников двух российских корпораций, и 67 сотрудников восточно-азиатских корпораций.

Данные были обработаны с помощью специального программного обеспечения Ucinet, предназначенного для сетевого анализа. Визуализация данных была проведена с помощью Netdraw, а также в результате разработки специальной программы студентами Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) (ФИО).

Научная новизна работы заключается в том, что:

1. Систематизированы теоретические подходы социологии к изучению ценностей сотрудников РФ, Европы и КНР.
2. Определены основные ценностные сходства и различия среди сотрудников корпораций РФ, Европы и КНР в современных условиях.
3. Концептуализированы ключевые ценности сотрудников корпораций, использованные далее в эмпирической методике при изучении структур ценностей сотрудников.
4. Концептуализированы теоретико-методологические положения методики сетевой диагностики ценностей сотрудников.

Положения, выносимые на защиту:

1. Ценности сотрудников представляют собой сложную систему, которая не может быть изучена только на микро или макро социологических уровнях, требуется разработка комплексного подхода, позволяющего объединить разные уровни исследования и тем самым выявить противоречивый и фрагментарный характер ценностей современных сотрудников негосударственных корпораций РФ, Европы и КНР.
2. Изучение ценностей современных сотрудников корпораций РФ, Европы и КНР следует изучать с учетом четырех составляющих: 1) степени сформированности и направленности структур ценностей сотрудников; 2)

противоречий между ценностями сотрудников зависимо от региона мира и вида общества; 3) различий между представлениями о том, к чему стремятся или не стремятся сотрудники корпораций разных регионов мира и какими ценностями они должны для этого обладать; 4) соотношения ценностей сотрудников с ценностями общества, влияющего на процесс формирования ценностей этих же сотрудников.

3. Процедура сетевой диагностики ценностей сотрудников включает в себя следующие этапы: формирование на основе теоретического анализа концептуальной модели ценностей сотрудников; проведение исследования; анализ полученных данных через построение корреляционных матриц и расчета показателей сети; визуализация полученных структур ценностей, а также сетей сотрудников по степени того, как их ценности связаны между собой. При этом изучение целостности и единства сети происходит через обращение к таким показателям как плотность, связность, фрагментация, важность тех или иных ценностей для развития сетей оценивается через показатели центральности.

Практическая значимость работы заключается в трех моментах. Во-первых, была разработана процедура, то есть совокупность последовательных аналитических приемов, которой можно пользоваться для мониторинга текущего состояния ценностей сотрудников или любого другого коллектива. Во-вторых, информация о ценностях современных сотрудников можно использовать, с одной стороны, органами трудовых учреждений при разработке программ будущей трудовой деятельности. С другой стороны, полученные данные важны для потенциальных работодателей при формировании стратегий кадрового набора персонала. В-третьих, разработанный инструментарий может быть предложен для дальнейшего изучения в корпорациях, в частности в рамках курсов организационной культуры.

Исследование выполнено при поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07443/19 «Научно-образовательные центры как фактор

формирования человеческого капитала России: формат создания научно-образовательных центров мирового уровня согласно Указа Президента «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

Апробация работы

Теоретические основания изучения ценностей в контексте сетевой диагностики были изложены в рамках гранта по человеческому капиталу в форме доклада и публикации «Человеческий капитал организации: обобщение и критика модели организационной культуры в концепции Хофстеде» в сборнике по итогам Городского социологического семинара СПбГУ 24 мая 2020 г. Человеческий капитал в условиях эпидемиологического кризиса COVID-19.

Структура работы

Диссертационная работа состоит из титульного листа, оглавления, введения, двух глав - разбитых на параграфы - заключения, списка использованной литературы и приложений, содержащих инструментарий эмпирического социологического исследования. В первой главе изложены теоретические подходы к изучению организационной культуры, обозначены основные типологии и модели организационной культуры. Вторая глава посвящена методологическим положениям проведения сетевой диагностики ценностей сотрудников корпораций РФ, Европы и КНР, изложению программных элементов эмпирического исследования, а также основных выводов и результатов проведенного исследования.

Глава 1 - Теоретические основания исследования организационной культуры

§1.1. Теоретические подходы к изучению организационной культуры

Организационная культура включает в себя ценности и поведение, которые способствуют созданию уникальной социальной и психологической среды бизнеса. Организационная культура влияет на то, как люди взаимодействуют, контекст, в котором создаются знания, сопротивление, которое они будут оказывать по отношению к определенным изменениям, и в конечном итоге то, как они делятся (или то, как они не делятся) знаниями. Организационная культура представляет собой коллективные ценности, убеждения и принципы членов организации. На нее также могут влиять такие факторы, как история, тип продукта, рынок, технология, стратегия, тип сотрудников, стиль управления и национальная культура. Культура включает в себя видение, ценности, нормы, системы, символы, язык, предположения, окружающую среду, местоположение, убеждения и привычки организации.

Ravasi and Schulz (2006) характеризуют организационную культуру как набор общих предположений, которые определяют поведение. Это также образец такого коллективного поведения и предположений, которые преподаются новым членам организации как способ восприятия и даже мышления и чувств (Schein, 2004). Таким образом, организационная культура влияет на то, как люди и группы взаимодействуют друг с другом, с клиентами и заинтересованными сторонами. Кроме того, организационная культура может влиять на то, сколько сотрудников идентифицируют себя с организацией (Schrodt, 2002).

Schein (1992), Deal and Kennedy (2000) и Kotter (1992) выдвинули идею, что организации часто имеют очень разные культуры, а также субкультуры. Хотя компания может иметь свою «собственную уникальную культуру», в более крупных организациях иногда существуют сосуществующие или

конфликтующие субкультуры, поскольку каждая субкультура связана с отдельной управленческой командой (Selart and Schei, 2011). Flamholtz and Randle (2011) предполагают, что можно рассматривать организационную культуру как «корпоративную личность». Они определяют ее как состоящую из ценностей, убеждений и норм, которые влияют на поведение людей как членов организации (Flamholtz and Randle, 2014).

Термин культура в организационном контексте был впервые введен доктором Эллиотт в его книге «Меняющаяся культура фабрики» в 1951 году (Elliott, 1951). Это опубликованный отчет об «исследовании конкретных ситуаций в общественной жизни одного промышленного сообщества в период с апреля 1948 года по ноябрь 1950 года». Фабрика является публичной британской компанией, занимающейся главным образом производством, продажей и обслуживанием металлических подшипников. Исследование посвящено описанию, анализу и развитию поведения корпоративной группы.

По словам доктора Эллиотт, «культура фабрики - это ее привычный и традиционный способ мышления и дел о вещах, который в большей или меньшей степени разделяется всеми его членами и который новые члены должны изучать, и, по крайней мере, частично принять, чтобы быть принятым на службу в фирме. Проще говоря, в той степени, в которой люди могут делиться общими желаниями, желаниями и стремлениями, они могут взять на себя обязательство работать вместе. Это вопрос способности заботиться об одних и тех же вещах, и это относится как к нациям, так и к ассоциациям и организациям внутри наций. Развивая работу в «Изменяющейся культуре фабрики», доктор Эллиотт в своей концепции необходимой организации составил список ценных прав или организационных ценностей, которые могут получить полной приверженности от людей (Elliott, 1998). Следующие факторы вместе создают организационную культуру или кредо:

- Справедливое отношение ко всем, включая справедливую оплату труда, основанную на справедливой разнице в оплате труда за уровень работы, и признание заслуг, связанных с оценкой личной эффективности.

- Лидерское взаимодействие между менеджерами и подчиненными, включая общий контекст, оценку личной эффективности, обратную связь и признание, а также коучинг.
- Четкое определение ответственности и авторитета, чтобы породить доверие и уверенность во всех рабочих отношениях.
- Формулирование долгосрочного организационного видения через прямое общение сверху.
- Возможность для каждого индивидуально или через представителей участвовать в разработке политики.
- Работа для всех на уровне, соответствующем их уровню потенциальных возможностей, ценностей и интересов.
- Возможность для каждого прогрессировать по мере развития его или ее потенциальных возможностей в рамках имеющихся возможностей.

Роль управленческого лидерства на каждом организационном уровне состоит в том, чтобы сделать эти организационные ценности оперативно реальными.

Организационная культура относится к культуре в организациях любого типа, в том числе в школах, университетах, некоммерческих группах, правительственных учреждениях или коммерческих организациях. В бизнесе такие термины, как корпоративная культура и культура компании, часто используются для обозначения аналогичной концепции. Термин «корпоративная культура» стал широко известен в деловом мире в конце 1980-х и начале 1990-х годов. Корпоративная культура уже использовалась менеджерами, социологами и теоретиками организации к началу 80-х годов (Smircich, 1983). Соответствующая идея организационной среды возникла в 1960-х и 70-х годах, и теперь термины несколько пересекаются (Halpin and Croft, 1963).

Если организационная культура рассматривается как нечто, характеризующее организацию, ею можно манипулировать и изменять в

зависимости от руководства и членов (Modaff et al., 2011). Культура как корневая метафора рассматривает организацию как свою культуру, созданную посредством общения и символов или конкурирующих метафор. Культура является основной, с личным опытом, создающим различные перспективы.

Перспектива организационной коммуникации по культуре рассматривает культуру тремя различными способами:

- Традиционализм: рассматривает культуру через объективные вещи, такие как истории, ритуалы и символы
- Интерпретивизм: рассматривает культуру через сеть общих значений (члены организации разделяют субъективные значения)
- Критический интерпретивизм: рассматривает культуру через сеть общих значений, а также борьбу за власть, созданную аналогичной сетью конкурирующих значений.

Управляющий бизнесом Бернард Розауэр (Rosauer, 2013) определяет организационную культуру как возникновение - чрезвычайно сложное неисчислимое состояние, возникающее в результате сочетания нескольких компонентов. Розауэр выделяет три управляемых компонента, которые, по его мнению, определяют бизнес-культуру:

- сотрудник (фокус на участии)
- работа (фокус на ликвидации отходов, увеличивая ценность)
- клиент (фокус на вероятности направления)

Розауэр пишет, что методология книги «Три колокольных кривой» направлена на то, чтобы объединить руководство, сотрудников, работу и клиентов, чтобы они сосредоточились без отвлечения внимания, чтобы вызывать улучшение культуры и бренда. Он заявляет: «Если методология не легко запоминающаяся, она не будет использоваться. Методология трех колокольных кривых проста, но выполнение требует сильного лидерства и усердия. Культура может быть направлена на управление ингредиентами».

Типология организационной культуры относится к изучению, анализу или классификации организационной культуры на основе типов или категорий. Организационная культура и среда могут быть ошибочно использованы взаимозаменяемо. Организационная культура описывается как идеалы, видение и миссия организации, тогда как среда лучше определяется как общее значение сотрудников, связанное с политикой и процедурами компании и системами вознаграждений и последствий. Многие факторы, от относительной силы и до политических и национальных проблем, могут способствовать типу или типам культуры, которые можно наблюдать в организациях и учреждениях всех размеров. Ниже приведены примеры типов организационной культуры.

Сильная и слабая типология организационной культуры

Flamholtz and Randle (2011) утверждают, что: «Сильная культура - это культура, которую люди ясно понимают и могут сформулировать. Слабая культура - это культура, которая сложно определяется, понимается или объясняется сотрудниками». Говорят, что сильная культура существует там, где сотрудники реагируют на стимул из-за их соответствия организационным ценностям. В таких условиях сильная культура помогает фирмам работать как хорошо смазанные машины, обеспечивая превосходное исполнение с незначительными корректировками существующих процедур по мере необходимости.

И наоборот, существует слабая культура, в которой мало совпадения с организационными ценностями, и контроль должен осуществляться посредством обширных процедур и бюрократии.

Исследования показывают, что организации, которые поддерживают сильную культуру, имеют четкие ценности, которые дают сотрудникам повод принять культуру. Сильная культура может быть особенно полезна для фирм, работающих в сфере услуг, поскольку члены этих организаций несут ответственность за предоставление услуг и оценки, которые важные

акционеры делают о фирмах. Организации могут получить следующие выгоды от развития сильных и продуктивных культур:

- Лучше настроить компанию к достижению ее видения, миссии и целей
- Высокая мотивация и лояльность сотрудников
- Повышение сплоченности команды между различными отделами и подразделениями компании
- Содействие последовательности и поощрение координации и контроля внутри компании
- Формирование поведения сотрудников на работе, что позволяет организации быть более эффективной

Ирвинг Дженис определил групповое мышление как «способ мышления, которым люди занимаются, когда они глубоко вовлечены в сплоченную группу, когда стремление членов к единодушию отвергает их мотивацию к реалистической оценке альтернативных направлений действий» (Janis, 1972). Это состояние, в котором даже если члены группы имеют разные идеи, они не бросают вызов организационному мышлению. В результате инновационное мышление подавляется. Групповое мышление может привести к отсутствию креативности и принятию решений без критической оценки (Argote, 2013). Групповое мышление может возникнуть, например, когда члены группы в значительной степени полагаются на центральную харизматическую фигуру в организации или когда существует «евангельская» вера в ценности организации. Групповое мышление также может встречаться в группах, для которых характерна дружественная среда, способствующая предотвращению конфликтов.

На наш взгляд категоризация организационной культуры на слабую или сильную является простым но и полезным способом различения. Однако мы полагаем, что стремление к так называемой сильной культуре может приводить к распространению вышеуказанного группового мышления. С

одной стороны групповое мышление может положительно влиять на эффективное функционирование организации, но с другой стороны может вызывать отчуждение и диссонанс у сотрудников, не разделяющих ценностями организации.

Здоровая типология организационной культуры

Организации должны стремиться к тому, что считается «здоровой» организационной культурой, чтобы повысить производительность, рост, эффективность и уменьшить контрпродуктивное поведение и текучесть кадров. Различные характеристики описывают здоровую культуру, в том числе:

- Принятие и оценка разнообразия
- Забота о справедливом отношении к каждому сотруднику, а также уважение к вкладу каждого сотрудника в компанию
- Гордость и энтузиазм сотрудников за организацию и выполненную работу
- Равная возможность для каждого сотрудника полностью реализовать свой потенциал в компании
- Сильная коммуникация со всеми сотрудниками относительно политики и проблем компании
- Сильные лидеры компании с сильным чувством направления и цели
- Способность конкурировать в отрасли инноваций и обслуживания клиентов, а также цены
- Показатели текучести ниже среднего (увековечены здоровой культурой)
- Инвестиции в обучение и знания сотрудников

Кроме того, культура, ориентированная на результативность, демонстрирует статистически лучший финансовый рост. Такие культуры

обладают высокой вовлеченностью сотрудников, сильными внутренними связями, а также принятием и поощрением здорового уровня принятия рисков для достижения инноваций. Более того, организационные культуры, которые явно подчеркивают факторы, связанные с требованиями, предъявляемыми к ним промышленными технологиями и ростом, будут более эффективными в своих отраслях.

Согласно Kotter and Heskett (1992), организации с адаптивными культурами работают намного лучше, чем организации с неадаптивными культурами. Адаптивная культура приводит к организационному успеху; для него характерно то, что менеджеры уделяют пристальное внимание всем своим составным частям, особенно клиентам, инициируют изменения в случае необходимости и принимают на себя риски. Неадаптивная культура может значительно снизить эффективность фирмы, лишив ее возможности использовать все ее конкурентные и операционные возможности.

Здоровые компании могут справиться с переживанием сотрудников о внутреннем благополучии организации, прежде чем сотрудники даже почувствуют, что им необходимо поднять эти проблемы наружу. Именно по этой причине разоблачение о нарушениях, особенно когда оно наносит серьезный ущерб репутации компании, часто считается признаком хронически дисфункциональной корпоративной культуры. Другим важным понятием является понятие «культурная функциональность». В частности, некоторые организации имеют «функциональные» культуры, тогда как другие имеют «нефункциональные» культуры (Flamholtz and Randle, 2011). «Функциональная» культура - это позитивная культура, которая способствует эффективности и успеху организации. «Дисфункциональная» культура - это культура, которая препятствует или отрицательно влияет на эффективность и успех организации.

Мы думаем, что, с точки зрения сотрудника, здоровая типология организационной культуры является оптимальным вариантом, так как сотрудники уважаются, развиваются и знают, что о них заботятся. Тем не

менее, опасаясь, что в настоящем мире организациям едва ли выгодно инвестировать в развитие, образование и счастье своих сотрудников, потому что это долгосрочная инвестиция но люди все меньше остаются в одном месте и часто меняют работу, то есть, организации сами часто не воспринимают выгоду своих инвестиций в сотрудников.

Запугивающая типология организационной культуры

Запугивание на рабочем месте - это постоянная практика плохого обращения с другими людьми на рабочем месте, которая наносит физический или эмоциональный вред. Сюда может входить такая тактика, как словесное, невербальное, психологическое, физическое насилие и унижение. Этот тип агрессии на рабочем месте особенно труден, потому что, в отличие от типичного школьного хулигана, хулиганы на рабочем месте часто действуют в рамках установленных правил и политики своей организации и общества. В большинстве случаев запугивание на рабочем месте совершаются кем-то, кто имеет власть над жертвой. Тем не менее, хулиганы также могут быть сверстниками, а иногда и подчиненными (Rayner and Cooper, 2006).

Исследования также рассматривали влияние более широкого организационного контекста на запугивание, а также процессы на уровне группы, которые влияют на частоту и поддержание поведения запугивания (Ramsay et al., 2011). Запугивание может быть скрытым или явным. Это может быть пропущено начальством; это может быть известно многим во всей организации. Негативные последствия не ограничиваются целевыми лицами и могут привести к снижению морального духа сотрудников и изменению организационной культуры (Williams, 2011). Это также может иметь место как властный надзор, постоянная критика и блокирование продвижения по службе (Landau, 2017).

Запугивание считается распространенным явлением в организациях, где сотрудники и менеджеры считают, что они получают поддержку или, по крайней мере, косвенное разрешение старших менеджеров продолжать их

оскорбительное и запугивающее поведение. Более того, новые менеджеры быстро начнут рассматривать эту форму поведения как приемлемую и нормальную, если увидят, что другие сухими из воды выходят, и даже получают вознаграждение за это (Salin and Helge, 2010).

Когда запугивание происходит на самых высоких уровнях, последствия могут быть далеко идущими. То, что люди могут подвергаться запугиванию независимо от их организационного статуса или ранга, включая старших менеджеров, указывает на возможность негативного волнового эффекта, когда запугивание может быть каскадно передано, поскольку страдающие руководители могут переложить свою собственную агрессию на своих подчиненных. В таких ситуациях сценарий запугивания в зале заседаний может фактически угрожать производительности всей организации (Helge et al., 2010).

Разумеется, что запугивающая типология является одним из самых вредных вариантов организационной культуры, но нам кажется, что к сожалению она достаточно распространена. Такая типология отрицательно влияет на психологическое здоровье жертвы и с точки зрения организации тоже невыгодно, так как в итоге никто не захочет работать на эту организацию.

Племенная типология организационной культуры

Logan et al. (2010) предложили в своей книге «Племенное лидерство», что организационные культуры меняются поэтапно, основываясь на анализе человеческих групп и племенных культур. Основная концепция книги заключается в том, что племя определяется своей культурой. Для того, чтобы помочь создать основу для языка и поведения, авторы сформулировали пять родовых этапов, которые демонстрируют специфические типы языка и, следовательно, культуру. В книге несколько раз упоминалось, что они не затрагивают познания, убеждения, отношения или другие факторы, которые не можем непосредственно наблюдать. Просто язык и поведение.

Каждый этап более желателен и превзойдет предыдущий, причем пятый этап является наиболее предпочтительным. Люди и группы должны проходить этапы по одному, и каждый этап имеет точки воздействия, которые будут подталкивать людей вперед. Первый этап - «Жизнь ужасна» - большинство людей социально отчуждены, и тема их слов в том, что жизнь дала им плохую сделку, поэтому можно делать все-угодное, чтобы выжить.

Второй этап - «Моя жизнь ужасна» - большинство людей делают минимум, чтобы обойтись, почти не проявляют инициативы или страсти и ведут себя пассивно-агрессивным поведением.

Третий этап - «Я великолепен (а вы нет)» (49% людей здесь) - Люди участвуют во всем, что происходит, с энергией и преданностью, но когда внимательно слушать их, оказывается, что они говорят в основном о себе и сосредотачиваются на том, чтобы выглядеть умнее и лучше, чем другие. Они думают, что сфокусированы на проблемах команды, но их действия показывают, что их интересы личны. Люди, как правило, формируют отношения с двумя людьми, поэтому, если они управляют группой из десяти, у них есть десять отношений. Они редко объединяют людей, они сопротивляются обмену информацией, кроме случаев, когда это необходимо, и они гордятся тем, что они лучше информированы, чем другие. Победа - это все, что имеет значение, а победа - это личное. Люди на этом этапе жалуются, что у них нет достаточного количества времени или поддержки, и что окружающие их люди не настолько компетентны или преданы делу, как они.

Этап четвертый - «Мы великолепны». Команды - это норма, ориентированная на общие ценности и общую цель. Информация свободно распространяется по всей группе. Отношения людей строятся на общих ценностях. Они, как правило, спрашивают: «Что делать дальше?» и для создания специальных партнерских отношений для достижения того, что сейчас важно. Их язык фокусируется на «мы», а не «я». Если два человека вступают в ссору, третий вмешается и наладит отношения, а не создаст для себя личное следствие. В отличие от второго этапа, группа состоит из людей,

которые играли в игру третьего этапа и выиграли - и готовы к подлинному партнерству.

Пятый этап - «Жизнь великолепна»: Такие племена почти никогда не ссылаются на конкуренцию, за исключением того, что отмечают, насколько замечательна их собственная культура в сравнении и насколько их результаты превосходят отраслевые нормы. Тема общения - безграничный потенциал, ограниченный только воображением и групповой приверженностью. Люди в этой культуре могут найти способ работать практически с кем угодно, если их приверженность ценностям одинаково интенсивная. В отличие от четвертого этапа, акцент делается не на «наших ценностях», а на резонансных ценностях. Почти нет страха, стресса или конфликта на рабочем месте. Люди говорят так, как будто мир наблюдает за ними, что вполне может иметь место, поскольку их результаты становятся историей.

Очевидно, что большинство компаний, опрошенных для этой книги, представляют собой смеси 2–4-го этапа, и большинство людей находятся где-то между «моя жизнь ужасна» и «я великолепен».

Идея состоит в том, чтобы критическая масса людей перешла на следующий этап, который создает новую, самоподдерживающуюся культуру. Это делается не с помощью обучающих семинаров и управления последними изменениями, а помогая каждому человеку напрямую менять типы слов, которые они используют, и типы отношений, которые они формируют. Изменение происходит внутри людей, а затем начинает излучаться наружу, так как другие могут наблюдать за изменениями и соответственно изменять себя.

По нашему мнению племенная типология представляет собой полезный способ рассматривать организационную культуру, поскольку объясняет, почему члены организаций находятся на определенном этапе и каким образом могут достигать следующего этапа. Тем не менее, полное рассмотрение этих этапов должно включать все физические, социальные и институциональные факторы, которые заставляют людей быть довольными или

неудовлетворенными своей работой, и не должно сосредоточиться исключительно на внутренних психологических моделях, позволяющих справляться с неудовлетворенностью работой.

Национальная типология организационной культуры

Корпоративная культура используется для контроля, координации и интеграции дочерних компаний (Schneider, 1988). Однако существуют различия в национальных культурах, способствующие различиям во взглядах на управление (Dong and Glaister, 2007). Различия между национальными культурами являются глубоко укоренившимися ценностями соответствующих культур, и эти культурные ценности могут определять то, как люди ожидают, что компании будут работать, и какими должны быть отношения между лидерами и последователями, что приводит к различиям между работодателем и работником в отношении ожиданий (Hofstede, 1991).

На наш взгляд, наблюдение за огромными различиями в национальных законах об авторском праве (и налогообложении и т. д.) предполагает наличие глубоко укоренившихся различий в культурных взглядах и предположениях относительно прав собственности, а иногда и о желаемой корневой функции, месте или цели корпораций по отношению к населению.

Смешанная типология организационной культуры

Zhang (2009) провел эмпирическое исследование возникновения культуры в контексте китайско-западного международного межкультурного управления (SW-ICCM) в Китае. Полевые данные были собраны путем опроса западных экспатриантов и китайских специалистов, работающих в этом контексте, и дополнены данными наблюдений, не являющимися участниками, и документальными данными. Затем данные были объективно проанализированы, чтобы сформулировать основанные на теме предметные теории и формальную теорию.

Основным выводом этого исследования является то, что человеческое познание содержит три компонента или три широких типа «культурных правил поведения», а именно, ценности, ожидания и специальные правила, каждый из которых имеет взаимообусловленные отношения с поведением. Три когнитивных компонента различаются с точки зрения объема и продолжительности их взаимного формирования поведения. Ценности являются универсальными и устойчивыми правилами поведения; ожидания, с другой стороны, являются контекстно-зависимыми поведенческими правилами; тогда как специальные правила представляют собой импровизированные правила поведения, которые человеческий разум разрабатывает в зависимости от конкретного случая.

Кроме того, они не должны быть последовательными, и на самом деле часто не являются последовательными между собой. Метафорически, их можно сравнить с поездом с несколькими вагонами, который учитывает относительные боковые движения отдельных вагонов, чтобы приспособить неровности и повороты на путях. Фактически, они представляют собой «механизм амортизации», который позволяет отдельным лицам в контексте SW-ICCM справляться с конфликтами в культурной практике и ценностях, а также приспосабливаться и адаптироваться к культурным контекстам, в которых люди из разных национальных культур работают вместе в течение длительного времени. Это также обеспечивает мощную структуру, которая объясняет, как взаимодействие отдельных лиц в контексте SW-ICCM приводит к появлению гибридных культурных практик, характеризующихся как стабильностью, так и изменениями.

Одним из основных теоретических вкладов этой перспективы поезда с несколькими вагонами является ее допущение о существовании несоответствий между тремя когнитивными компонентами в их взаимной обусловленности поведения. Этот взгляд на внутреннюю несогласованность резко контрастирует с традиционным предположением о внутренней согласованности, которое явно или негласно придерживается многими

культурологами. Другой важный теоретический вклад, который логически вытекает из первого, состоит в том, чтобы рассматривать культуру как всеобъемлющую сущность, состоящую из множества ценностей, ожиданий и специальных правил. Такое представление об одной (смешанной) культуре для организации приводит к классификации культуры во время ее превращения в зарождающийся, подростковый и зрелый типы, каждый из которых отличается с точки зрения паттерна трех когнитивных компонентов и поведения.

Нам кажется, что смешанный взгляд на организационную культуру является очень интуитивным и разумным в актуальной эпохе глобализации. Разные идеи разного происхождения могут влиять на мышление членов организаций, особенно если взаимодействуют с иностранцами.

Влияние типологии организационной культуры на организацию

Исследования показывают, что многочисленные результаты прямо или косвенно связаны с организационной культурой. Здоровая организационная культура может обеспечить различные преимущества, включая следующие:

- Конкурентное преимущество за счет инноваций и обслуживания клиентов
- Стабильная, эффективная работа сотрудников
- Сплоченность команды
- Высокий моральный дух сотрудников
- Сильная ориентация компании на достижение цели

Хотя существует мало эмпирических исследований, подтверждающих связь между организационной культурой и эффективностью организации, среди экспертов практически нет сомнений в том, что эти отношения существуют. Организационная культура может быть фактором выживания или неудачи организации - хотя это трудно доказать, учитывая, что необходимые продольные анализы вряд ли осуществимы. Устойчивая

превосходная производительность таких компаний, как IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble и McDonald's, может быть, по крайней мере, частично, отражением их организационной культуры.

В исследовании Гарвардской школы бизнеса 2003 года сообщалось, что культура оказывает существенное влияние на долгосрочные экономические показатели организации. В ходе исследования были изучены методы управления в 160 организациях в течение десяти лет, и было установлено, что культура может повысить производительность или отрицательно сказаться на производительности. Организации с сильной культурой, ориентированной на результаты, продемонстрировали гораздо лучший финансовый рост.

Кроме того, исследование, проведенное в 2002 году Советом руководителей корпораций, показало, что культурные особенности, такие как риск, внутренние коммуникации и гибкость, являются одними из наиболее важных факторов эффективности и могут влиять на индивидуальную эффективность. Кроме того, новаторство, продуктивность через людей и другие культурные факторы, на которые ссылаются Peters and Waterman (1982), также имеют положительные экономические последствия.

Denison, Haaland and Goelzer (2004) обнаружили, что культура способствует успеху организации, но не все аспекты способствуют тому же. Было обнаружено, что влияние этих аспектов различается в зависимости от регионов, что говорит о том, что на организационную культуру влияет национальная культура. Кроме того, Clarke (2006) обнаружил, что среда безопасности связан с показателями безопасности организации.

Организационная культура отражается в том, как люди выполняют задачи, ставят цели и управляют необходимыми ресурсами для достижения целей. Культура влияет на то, как люди принимают решения, чувствуют и действуют в ответ на возможности и угрозы, влияющие на организацию.

Adkins and Caldwell (2004) обнаружили, что удовлетворенность работой была положительно связана со степенью, в которой сотрудники вписываются в общую культуру и субкультуру, в которой они работали. Воспринимаемое

несоответствие культуры организации и того, что сотрудники считают культурой, связано с рядом негативных последствий, включая снижение удовлетворенности работой, повышенную нагрузку на работу, общий стресс и текучесть кадров. Более того, было высказано предположение, что организационная культура может влиять на уровень креативности сотрудников, силу мотивации сотрудников и сообщения о неэтичном поведении, но для обоснования этих выводов необходимы дополнительные исследования.

Организационная культура также влияет на набор и удержание персонала. Людей, как правило, привлекают организации, которые они считают совместимыми, и остаются вовлеченными в них. Кроме того, высокая текучесть кадров может быть посредником во взаимосвязи между культурой и эффективностью организации. Ухудшение работы компании и нездоровая рабочая среда являются признаками просроченной культурной оценки.

Изменение и слияние организационной культуры

Когда организация не обладает здоровой культурой или требует каких-либо изменений организационной культуры, процесс изменений может быть пугающим. Организационная культура может препятствовать новым усилиям по изменению, особенно когда сотрудники знают свои ожидания и роли, которые они должны играть в организации. Это подтверждается исследованием Marquis (2013), который утверждает, что 70% всех усилий по переменам проваливаются из-за культуры сотрудников организации.

Одна из основных причин трудностей таких изменений заключается в том, что организационные культуры и организационные структуры, в которые они встроены, часто отражают «отпечаток» более ранних периодов и демонстрируют замечательные уровни инерции. Изменение культуры может быть необходимо для снижения текучести кадров, влияния на поведение сотрудников, улучшения ситуации в компании, переориентации целей компании, изменения масштаба организации, обеспечения лучшего

обслуживания клиентов и достижения конкретных целей и результатов компании. На изменение культуры влияет ряд элементов, в том числе внешняя среда и отраслевые конкуренты, изменение отраслевых стандартов, технологические изменения, численность и характер рабочей силы, а также история и управление организации.

Существует ряд методологий, специально посвященных изменению организационной культуры, таких как Пятая дисциплина Питера Сенге. Существует также целый ряд психологических подходов, которые были разработаны в систему для достижения конкретных результатов, таких как «организация обучения» Пятой дисциплины или «эволюция корпоративной культуры» Директивы Коммуникации. С другой стороны, идеи и стратегии, похоже, различаются в зависимости от конкретных влияний на культуру.

Burman and Evans (2008) утверждают, что именно «лидерство» влияет на культуру, а не «менеджмент», и описывают разницу. Когда кто-то хочет изменить аспект культуры организации, нужно учитывать, что это долгосрочный проект. Корпоративную культуру очень трудно изменить, и сотрудникам нужно время, чтобы привыкнуть к новому способу организации. Для компаний с очень сильной и специфической культурой это будет еще сложнее изменить.

До инициативы по культурным изменениям необходима оценка потребностей, чтобы определить и понять текущую организационную культуру. Это можно сделать с помощью опросов сотрудников, собеседований, фокус-групп, наблюдений, опросов клиентов, где это необходимо, и других внутренних исследований, чтобы дополнительно определить области, которые требуют изменений. Затем компания должна оценить и четко определить новую, желаемую культуру, а после этого разработать процесс изменений.

Cummings and Worley (2004) дают следующие шесть руководящих принципов для культурных изменений, эти изменения соответствуют восьми различным стадиям, упомянутым Kotter (1995):

1. Сформулировать четкое стратегическое видение (этапы 1, 2 и 3). Чтобы сделать культурные изменения эффективными, необходимо четкое видение новой стратегии фирмы, общих ценностей и поведения. Это видение обеспечивает намерение и направление для изменения культуры.

2. Показать обязательства топ-менеджмента (этап 4). Очень важно помнить, что культурными изменениями нужно управлять с глав организации, поскольку готовность к смене высшего руководства является важным показателем. Управляющие организацией должны быть в значительной степени за изменения, чтобы реализовать изменения в остальной части организации. De Caluwé and Vermaak (2004) предоставляют структуру с пятью различными способами мышления об изменениях.

3. Изменение модели культуры на высшем уровне (этап 5). Чтобы показать, что команда менеджеров поддерживает изменение, изменение должно быть заметным вначале на этом уровне. Поведение руководства должно символизировать виды ценностей и поведения, которые должны быть реализованы в остальной части компании. Важно, чтобы руководство продемонстрировало сильные стороны текущей культуры; должно быть ясно, что нынешняя организационная культура требует не радикальных изменений, а лишь нескольких корректировок. Этот процесс может также включать создание комитетов, целевых групп сотрудников, менеджеров по стоимости и т. п. Агенты изменений являются ключевыми в процессе и ключевыми в коммуникации новых ценностей. Они должны обладать смелостью, гибкостью, отличными навыками межличностного общения, знанием компании и терпением. То есть, эти люди должны быть катализаторами, а не диктаторами.

4. Четвертый шаг - изменить организацию для поддержки организационных изменений (этап 6). Это включает в себя определение того, какие текущие системы, политики, процедуры и правила необходимо изменить, чтобы привести их в соответствие с новыми ценностями и желаемой культурой. Это может включать в себя изменение систем подотчетности,

компенсаций, структур льгот и вознаграждений, а также программ найма и удержания, чтобы лучше соответствовать новым ценностям и направить сотрудникам четкое сообщение о том, что старая система и культура остались в прошлом.

5. Выбирать и общаться с новичками и уничтожать девиантов (этапы 7 и 8). Способ введения новой культуры заключается в том, чтобы связать ее с членством в организации, людей можно отбирать и увольнять с точки зрения их соответствия новой культуре. Поощрение мотивации сотрудников и лояльности к компании является ключевым и также приведет к здоровой культуре. Компания и менеджеры по изменениям должны иметь возможность четко сформулировать связи между желаемым поведением и тем, как оно повлияет на и улучшит успех компании, чтобы еще больше стимулировать участие в процессе изменений. Все сотрудники должны пройти обучение для понимания новых процессов, ожиданий и систем.

6. Развивать этическую и правовую чувствительность. Изменения в культуре могут привести к противоречиям между организационными и индивидуальными интересами, что может привести к этическим и правовым проблемам для практиков. Это особенно актуально для изменений в честности сотрудников, контроле, справедливом обращении и безопасности рабочих мест. Также полезно, как часть процесса изменений, включать процесс оценки, периодически проводимый для мониторинга хода изменений и выявления областей, которые нуждаются в дальнейшем развитии.

Этот шаг также определяет препятствий для перемен и стойких сотрудников, а также признает и вознаграждает сотрудников за улучшение, что будет способствовать дальнейшим изменениям и развитию. Также может быть полезно и необходимо включить новых менеджеров изменений, чтобы обновить процесс. Внешние консультанты также могут быть полезны для облегчения процесса изменений и обеспечения обучения сотрудников. Смена культуры в организациях очень важна и неизбежна. Культурные инновации более трудными, чем культурное хранение, поскольку они влекут за собой

введение чего-то нового и существенно отличного от того, что преобладает в существующих культурах (Teuke, 2007).

Люди часто сопротивляются изменениям, поэтому руководство должно убедить людей в том, что вероятная выгода перевесит потери. Помимо институционализации, обожествление является еще одним процессом, который обычно происходит в сильно развитых организационных культурах. Организация может стать ценной сама по себе, источником гордости и в некотором смысле уникальной. Члены организации начинают чувствовать сильную связь с ней, которая выходит за рамки материальной отдачи, и начинают идентифицировать себя с ней. Организация превращается в некий клан.

Одним из самых больших препятствий на пути слияния двух организаций является организационная культура. Каждая организация имеет свою уникальную культуру, и чаще всего при объединении эти культуры сталкиваются. Когда слияния проваливаются, сотрудники указывают на такие проблемы, как идентичность, проблемы общения, проблемы с кадрами, столкновения эго и межгрупповые конфликты, которые подпадают под категорию «культурных различий».

Одним из способов борьбы с такими трудностями является культурное лидерство. Организационные лидеры также должны быть культурными лидерами и содействовать переходу от двух старых культур к одной новой культуре. Это делается с помощью культурных инноваций, сопровождаемых культурным обслуживанием.

Культурные инновации включают в себя:

- Создание новой культуры: признание прошлых культурных различий и установление реалистичных ожиданий перемен
- Изменение культуры: ослабление и замена старых культур
- Культурное обеспечение включает в себя:
- Интеграция новой культуры: примирение различий между старой культурой и новой

- Воплощение новой культуры: создание, утверждение и сохранение новой культуры

На наш взгляд, типологии организационной культуры могут быть полезными в определенных случаях и позволяют понимать организационную культуру с разных точек зрения. Однако, они не достаточно объемные и следует рассматривать более целостные модели организационной культуры, чтобы глубже понимать структуру и механизмы организационной культуры. В следующем параграфе анализируются некоторые из самых главных таких моделей.

§ 1.2. Теоретические основания современной организационной культуры

Несколько методов были использованы для классификации организационной культуры. Хотя не существует единого «типа» организационной культуры и организационные культуры сильно различаются между организациями, общие черты существуют, и некоторые исследователи разработали модели для описания различных показателей организационной культуры. Главные из них описаны ниже:

§1.2.1. Западные представления организационной культуры

Модель Хофстеде

Hofstede (1980) искал различия между более чем 160.000 сотрудников IBM в 50 разных странах и трех регионах мира, пытаясь найти аспекты культуры, которые могут повлиять на деловое поведение. Он высказал мнение о культурных различиях, существующих в регионах и странах, а также о важности международного осознания и мультикультурализма для их собственного культурного самоанализа. Культурные различия отражают различия в мышлении и социальных действиях, и даже в «ментальных программах» - термин, который Хофстеде использует для предсказуемого поведения. Хофстеде связывает культуру с этническими и региональными группами, а также с организациями, профессиональными, семейными, социальными и субкультурными группами, национальными политическими системами и законодательством и т. д.

Хофстеде предполагает, что необходимо сначала изменить «ментальные программы» с изменением поведения, что приведет к изменению ценностей. Хотя некоторые группы, такие как евреи и цыгане, сохраняли свою идентичность на протяжении веков, их ценности демонстрируют адаптацию к доминирующей культурной среде.

Хофстед продемонстрировал, что существуют национальные и региональные культурные группировки, которые влияют на поведение

организаций, и определил четыре измерения культуры (позднее пять) в своем исследовании национальных культур (Hofstede, 2001):

1) Расстояние власти: Различные общества находят разные решения в отношении социального неравенства. Несмотря на невидимость, внутри организации неравенство власти в отношениях между начальником и подчиненными является функциональным и, согласно Хофстеде, отражает то, как неравенство решается в обществе. В соответствии с теорией о сокращении расстояния власти подчиненные будут пытаться уменьшить расстояние власти между собой и своими боссами, а боссы будут пытаться поддерживать или увеличивать ее. Однако, есть также степень, в которой общество ожидает, что будут различия в уровнях силы. Высокое расстояние говорит о том, что существует ожидание того, что некоторые люди обладают большей силой, чем другие. Низкое расстояние отражает мнение, что все люди должны иметь равные права.

2) Избегание неопределенности - это способ справляться с неуверенностью в будущем. Общество справляется с этим с помощью технологии, закона и религии (хотя в разных обществах существуют разные способы решения этой проблемы), и, согласно Хофстеде, организации занимаются этим с помощью технологии, права и ритуалов, или двумя способами - рациональным и нерациональным (ритуалы являются нерациональными). Хофстеде перечислил некоторые из ритуалов как записки и отчеты, некоторые части системы бухгалтерского учета, большую часть систем планирования и контроля, а также назначение экспертов.

3) Индивидуализм против коллективизма - дисгармония интересов в личных и коллективных целях (Parsons et al., 2001). Хофстеде выдвигает идею о том, что ожидания общества в отношении индивидуализма и коллективизма будут отражены работником внутри организации. Коллективистские общества будут более эмоционально зависеть от членов своих организаций; когда в равновесии организация должна показать ответственность перед членами. Крайний индивидуализм наблюдается в США. На самом деле коллективизм в

США рассматривается как «плохой». Поэтому другие культуры и общества, кроме США, будут стремиться решать социальные и организационные проблемы не так, как американские. Хофстеде говорит, что капиталистическая рыночная экономика стимулирует индивидуализм и конкуренцию и зависит от нее, но индивидуализм также связан с развитием среднего класса. Некоторые люди и культуры могут иметь как высокий индивидуализм, так и высокий коллективизм. Например, тот, кто высоко ценит долг перед своей группой, не обязательно придает низкое значение личной свободе и самодостаточности.

4) Мужественность против женственности - отражает, является ли определенное общество преимущественно мужским или женским с точки зрения культурных ценностей, гендерных ролей и властных отношений.

5) Долгосрочная или краткосрочная ориентация – Хофстеде говорит, что измерение долгосрочной ориентации, может быть истолковано как имеющее отношение к обществу в поисках добродетели. Общества с краткосрочной ориентацией, как правило, сильно заинтересованы в установлении абсолютной истины. Они нормативны в своем мышлении, демонстрируют большое уважение к традициям, относительно небольшую склонность к сбережению в будущем и стремление к достижению быстрых результатов. В обществах с долгосрочной ориентацией люди считают, что истина во многом зависит от ситуации, контекста и времени. Они демонстрируют способность адаптировать традиции к изменившимся условиям, сильную склонность к сбережениям и инвестициям, бережливость и настойчивость в достижении результатов.

Эти показатели относятся к влиянию национальных культур на управление и могут использоваться для адаптации политики к местным потребностям.

Модель О'Рейли, Чатман и Колдуэлла

O'Reilly et al. (1991) разработали модель, основанную на убеждении, что культуры могут отличаться ценностями, которые укрепляются в организациях. Их профиль организационной культуры (ОСР) - это инструмент для самостоятельной отчетности, который различает восемь категорий: инновации, поддержка, стабильность, уважение к людям, ориентация на результат, внимание к деталям, командная ориентация и агрессивность. Модель также подходит для измерения того, как организационная культура влияет на эффективность организации, так как она измеряет наиболее эффективных людей, подходящих для организации, и как такие организации можно назвать имеющими хорошую организационную культуру. Ценности сотрудников измеряются в сравнении с организационными ценностями, чтобы предсказать намерения сотрудников остаться и текучесть кадров (Takeda 2007). Это делается с помощью такого инструмента, как ОСР, для измерения приверженности сотрудников.

Модель Денисона

Модель Денисон (1990) утверждает, что организационная культура может быть описана четырьмя общими измерениями - миссия, адаптивность, вовлечение и последовательность. Каждый из этих общих измерений дополнительно описывается следующими тремя подизмерениями:

- Миссия - Стратегическое направление и намерение, цели и задачи, и видение
- Адаптивность - создание изменений, ориентация на клиента, и организационное обучение
- Вовлечение - расширение возможностей, командная ориентация, и развитие способностей
- Последовательность - основные ценности, соглашение, и координация и интеграция

Модель Денисон также позволяет широко описывать культуры как внешне или внутренне ориентированные, а также гибкие и стабильные.

Модель обычно используется для диагностики культурных проблем в организациях.

Модель Дила и Кеннеди

Deal and Kennedy (1982) определили организационную культуру как способ, которым все делается.

Дил и Кеннеди создали модель культуры, основанную на 4 различных типах организаций. Каждый из них сосредотачивается на том, как быстро организация получает обратную связь, способ вознаграждения членов и уровень принимаемых рисков:

- Культура трудолюбия, упорства в игре: у нее быстрая обратная связь / вознаграждение и низкий риск, что приводит к: стрессу, вызванному количеством работы, а не неопределенностью. Скоростное действие, ведущее к скоростному отдыху. Примеры: рестораны, софтверные компании.

- Мачо-культура: у нее быстрая обратная связь / вознаграждение и высокий риск, что приводит к следующему: стресс, вызванный высоким риском и потенциальной потерей / получением вознаграждения. Сосредоточьтесь на настоящем, а не на долгосрочном будущем. Примеры: полиция, хирурги, спорт.

- Культура процесса: медленная обратная связь / вознаграждение и низкий риск, что приводит к следующему: низкий уровень стресса, трудолюбие, комфорт и безопасность. Стресс, который исходит от внутренней политики и глупости системы. Развитие бюрократии и другие способы поддержания статус-кво. Сосредоточьтесь на безопасности прошлого и будущего. Примеры: банки, страховые компании.

- Культура ставок в компании: у нее медленная обратная связь / вознаграждение и высокий риск, что приводит к следующему: стресс, вызванный высоким риском и задержкой, прежде чем узнавать, окупилась ли действия. Длинный обзор сделан, но затем много работы направлено на то,

чтобы все произошло как запланировано. Примеры: авиастроители, нефтяные компании.

Модель Шейна

Согласно Schein (1992), культура является наиболее сложным организационным атрибутом, который нужно изменить, переживая организационные продукты, услуги, основателей и руководство, а также все другие физические атрибуты организации. Его организационная модель освещает культуру с точки зрения наблюдателя, описанную на трех уровнях: артефакты, любимые ценности и основные лежащие в основе предположения.

На первом и самом поверхностном уровне модели Шейн находятся организационные атрибуты, которые могут видеть, чувствовать и слышать непосвященный наблюдатель - все вместе известные как артефакты. Включены средства, офисы, обстановка, видимые награды и признание, способ, которым его члены одеваются, как каждый человек визуально взаимодействует друг с другом и с внешними организациями, и даже лозунги компании, заявления о миссии и другие операционные убеждения.

Артефакты включают в себя физические компоненты организации, которые передают культурное значение. Denison (1990) описывает артефакты как осязаемые аспекты культуры, разделяемые членами организации. Вербальные, поведенческие и физические артефакты являются поверхностными проявлениями организационной культуры.

Ритуалы, коллективное межличностное поведение и ценности, демонстрируемые этим поведением, составляют ткань культуры организации. Содержание мифов, рассказов и саг раскрывает историю организации и влияет на то, как люди понимают, что их организация ценит и во что верит. Язык, истории и мифы являются примерами словесных артефактов и представлены в ритуалах и церемониях. Технологии и искусство, демонстрируемые членами организации, являются примерами физических артефактов.

Следующий уровень связан с исповедуемой культурой членов организации - ценностями. Общие ценности - это предпочтения отдельных лиц в отношении определенных аспектов культуры организации (например, лояльность, обслуживание клиентов). На этом уровне местные и личные ценности широко выражены в организации. Основные убеждения и предположения включают в себя впечатления отдельных людей о надежности и поддержке организации и часто глубоко укоренились в культуре организации. Организационное поведение на этом уровне обычно можно изучить, опросив членство в организации и используя вопросники, чтобы собрать отношение к членству в организации.

На третьем и самом глубоком уровне находятся молчаливые предположения организации. Это элементы культуры, которые невидимы и не распознаются когнитивно в повседневных взаимодействиях между членами организации. Кроме того, это элементы культуры, которые часто запрещают обсуждать внутри организации. Многие из этих «невыведенных правил» существуют без сознательного знания членов. Те, кто обладает достаточным опытом, чтобы понять этот самый глубокий уровень организационной культуры, обычно со временем приспосабливаются к ее атрибутам, что усиливает невидимость их существования.

Опросы и случайные интервью с членами организации не могут выявить эти атрибуты - требуется гораздо более глубокий подход, чтобы сначала определить, а затем понять организационную культуру на этом уровне. Примечательно, что культура на этом уровне является основным и движущим элементом, часто упускаемым организационными бихевиористами. Используя модель Шейн, понимание парадоксального организационного поведения становится более очевидным. Например, организация может исповедовать высокие эстетические и моральные стандарты на втором уровне модели Шейн, одновременно демонстрируя любопытное противоположное поведение на третьем и самом глубоком уровне культуры.

Внешне организационные вознаграждения могут подразумевать одну организационную норму, но на самом глубоком уровне подразумевать нечто совершенно иное. Это понимание предлагает понимание трудностей, с которыми сталкиваются новички в организации при освоении организационной культуры, и почему требуется время для того, чтобы акклиматизироваться. Это также объясняет, почему агенты организационных изменений обычно не достигают своих целей: лежащие в основе молчаливые культурные нормы обычно не понимаются до того, как потенциальные агенты изменений начинают свои действия. Простого понимания культуры на самом глубоком уровне может быть недостаточно для того, чтобы вызвать культурные изменения, потому что динамика межличностных отношений (часто в угрожающих условиях) добавляется к динамике организационной культуры, в то время как предпринимаются попытки установить желаемые изменения.

Согласно Schein (1992), две основные причины, по которым культуры развиваются в организациях, обусловлены внешней адаптацией и внутренней интеграцией. Внешняя адаптация отражает эволюционный подход к организационной культуре и предполагает, что культуры развиваются и сохраняются, потому что они помогают организации выживать и процветать. Если культура ценна, то она имеет потенциал для создания устойчивых конкурентных преимуществ. Кроме того, внутренняя интеграция является важной функцией, поскольку для существования организаций необходимы социальные структуры. Организационные практики изучаются через социализацию на рабочем месте. Рабочая среда ежедневно укрепляет культуру, побуждая сотрудников проявлять культурные ценности. Организационная культура определяется несколькими факторами, включая следующие:

- Внешняя среда
- Промышленность
- Размер и характер рабочей силы организации

- Технологии, которые использует организация
- История организации и собственность

Модель Джонсона

Johnson (1988) описал культурную сеть, выделив ряд элементов, которые можно использовать для описания или влияния на организационную культуру:

- Парадигма: что такое организация, что она делает, ее миссия, ее ценности.
- Системы управления: процессы для отслеживания происходящего. Ролевые культуры имели бы огромные книги правил. Было бы больше полагаться на индивидуализм в культуре власти.
- Организационные структуры: линии отчетности, иерархии и то, как работа протекает через бизнес.
- Силовые структуры: кто принимает решения, насколько широко распространена власть и на чем основана власть?
- Символы: они включают организационные логотипы и дизайн, но также распространяются на символы власти, такие как парковочные места и туалеты для руководителей.
- Ритуалы и рутины: заседания руководства, отчеты правления и т. д. могут стать более привычными, чем это необходимо.
- Истории и мифы: рассказывают о людях и событиях и передают информацию о том, что ценится в организации.

Эти элементы могут перекрываться. Силовые структуры могут зависеть от систем управления, которые могут использовать те самые ритуалы, которые порождают истории, которые могут быть неправдой.

Модель Харриса

Схемы представляют собой структуры знаний, которые человек формирует из прошлого опыта, позволяя ему более эффективно реагировать

на подобные события в будущем, направляя обработку информации. Схемы человека создаются посредством взаимодействия с другими, и, таким образом, по своей природе включают в себя общение.

Harris (1994) утверждает, что для организационной культуры необходимы пять категорий организационных схем:

- Схемы самоорганизации: представление человека о себе в контексте организации, включая его личность, роли и поведение.
- Схемы человека в организации: воспоминания, впечатления и ожидания других людей в организации.
- Схемы организации: подмножество схем человека, обобщенная точка зрения человека на других в целом в организации.
- Схемы концепции в организации: знание, которое человек имеет в отношении организационных аспектов, отличных от других лиц.
- Схемы событий в организации: знание человеком социальных событий в организации.

Все эти категории вместе представляют знания человека об организации. Организационная культура создается, когда схемы (структуры схем) разных людей в рамках и внутри организации становятся похожими друг на друга (когда схемы какого-либо одного человека становятся похожими на схемы другого человека из-за взаимного участия в организации), в основном, посредством организационной коммуникации, как люди прямо или косвенно делятся знаниями и значениями.

Модель Хэнди

Nandy (1976), популяризировал Harrison (1972) с привязкой организационной структуры к организационной культуре. Описаны четыре типа культуры:

- Культура власти: концентрирует власть среди небольшой группы или центральной фигуры, и ее контроль излучается из ее центра, как сеть.

Культурам власти нужно лишь несколько правил и небольшая бюрократия, но решения могут быть быстрыми.

- Ролевая культура: полномочия делегируются как таковые в рамках четко определенной структуры. Эти организации формируют иерархическую бюрократию, где власть исходит из личной позиции и редко из экспертной власти. Контроль осуществляется процедурами (которые высоко ценятся), строгими описаниями ролей и определениями полномочий. Эти организации имеют согласованные системы и очень предсказуемы. Эта культура часто представлена «римским зданием» с колоннами. Эти столбы представляют собой функциональные отделы.

- Культура задач: команды формируются для решения конкретных задач. Власть извлекается из команды, обладающей опытом для выполнения поставленной задачи. Эта культура использует подход небольшой команды, где люди имеют высокую квалификацию и специализируются в своей области знаний. Кроме того, эти культуры часто имеют несколько строк отчетности, представленных в матричной структуре.

- Культура личности: формируется там, где все люди считают себя выше организации. Таким организациям может быть трудно продолжать свою деятельность, поскольку концепция организации предполагает, что группа единомышленников преследует организационные цели. Тем не менее, некоторые профессиональные партнерские отношения хорошо работают с личными культурами, потому что каждый партнер приносит определенный опыт и клиентуру в фирму.

Модель Тромпенаарса

Trompenaars (1993) утверждает, что культура компании включает модели и стандарты, которые влияют на то, как работают сотрудники, а культурная среда организации отражается в корпоративной культуре, которую принимает компания (Trompenaars & Hampden-Turner, 2003). Тромпенаарс выделил четыре идеальных типа корпоративной культуры: «Семья»,

«Эйфелева башня», «Самонаводящаяся ракета» и «Инкубатор». Все четыре типа предполагают различные типы взаимодействия между сотрудниками и их организацией.

Семейная культура - это ориентированная на культуру власти, которая ориентирована на людей и основана на иерархиях. В этом типе культуры, сильный тип фигуры отца возглавляет сотрудников. Поощрения в организации такого типа даются в соответствии со стажем, и сотрудники имеют долгосрочные отношения с организацией, что означает, что они полностью привержены организации и их старшим коллегам.

Культура Эйфелевой башни - это целенаправленная культура, основанная также на иерархиях. Организации придерживаются жесткого разделения труда и конкретных должностных инструкций. Trompenaars and Hampden-Turner (2003) постулируют, что, подобно Эйфелевой башне Парижа, эти типы организаций придают большее значение своим структурам, чем цели бизнеса.

Культура самонаводящейся ракеты обусловлена задачами, в которых цели в основном лелеются, но не основаны на иерархиях. Ожидается, что сотрудники здесь выполняют все, что требуется для достижения целей и задач компании, даже если роли не определены заранее, как в культуре Эйфелевой башни.

Культура инкубатора ценит развитие сотрудников. Организации с инкубационной культурой имеют небольшую структуру и минимум иерархий. Сотрудники требуют авторитета, только если их идеи являются мотивирующими и инновационными.

Тромпенаарс утверждает, что в действительности четыре типа культуры не существуют в изоляции. Это означает, что в организации может существовать больше одного типа культуры. Можно предположить, что для успеха бизнеса организация должна выбрать положительные основы четырех типов культур Тромпенаарса.

Модель Кэмерона и Куинна

Cameron and Quinn (1999) провели исследование организационной эффективности и успеха. На основе концепции конкурирующих ценностей они разработали инструмент оценки организационной культуры, который различает четыре типа культур. Конкурирующие ценности создают полярности, такие как гибкость и стабильность, а также внутренняя и внешняя направленность - эти две полярности оказались наиболее важными для определения успеха организации. Полярности образуют квадрант с четырьмя типами культуры:

- Клановая культура (внутренняя направленность и гибкость) - дружественное рабочее место, где лидеры ведут себя как фигуры отца.
- Культура адхократии (внешняя направленность и гибкость) - динамичное рабочее место с лидерами, стимулирующими инновации.
- Культура рынка (внешний фокус и контроль) - конкурентное рабочее место с лидерами, такими как жесткие водители
- Культура иерархии (внутренняя направленность и контроль) - структурированное и формализованное рабочее место, где лидеры действуют как координаторы.

Кэмерон и Куинн определили шесть характеристик организационной культуры, которые можно оценить с помощью инструмента оценки организационной культуры (OCAI).

Культуры кланов наиболее тесно связаны с положительным отношением сотрудников и качеством продуктов и услуг. Рыночные культуры наиболее тесно связаны с критериями инноваций и финансовой эффективности. Основная вера в рыночную культуру заключается в том, что четкие цели и условные вознаграждения мотивируют сотрудников к активным действиям и удовлетворению ожиданий заинтересованных сторон. Основная вера в культуру кланов заключается в том, что доверие и преданность организации сотрудникам способствует открытому общению и вовлечению сотрудников.

Эти разные результаты показывают, что руководителям высшего звена важно учитывать соответствие между стратегическими инициативами и организационной культурой при определении того, как внедрить культуру, которая дает конкурентное преимущество. Оценивая текущую организационную культуру, а также предпочтительную ситуацию, разрыв и направление изменений могут быть видны как первый шаг к изменению организационной культуры.

Модель Кука

Кук определяет культуру как поведение, которое, по мнению участников, должно соответствовать ожиданиям в их организации. Инвентаризация организационной культуры измеряет двенадцать поведенческих норм, которые сгруппированы в три основных типа культур:

- Конструктивные культуры, в которых участникам предлагается взаимодействовать с людьми и подходить к задачам таким образом, чтобы они могли удовлетворить свои потребности высшего порядка.

- Пассивные / защитные культуры, в которых участники считают, что они должны взаимодействовать с людьми так, чтобы это не угрожало их собственной безопасности.

- Агрессивные / оборонительные культуры, в которых участники должны решительно подходить к задачам, чтобы защитить свой статус и безопасность.

В конструктивной культуре людям рекомендуется общаться со своими коллегами и работать как команды, а не только как отдельные люди. В позициях, где люди выполняют сложную работу, а не что-то простое, например, механическое задание, эта культура эффективна (Cooke 1987).
Четыре конструктивные культурные нормы:

- Достижение: успешное выполнение задачи, обычно усилием, смелостью или умением основывается на необходимости достижения высококачественных результатов в сложных проектах, убеждениях в том, что

результаты связаны с усилием, а не случайностью, и тенденции лично ставить перед собой сложные, но реалистичные цели. Люди с высоким уровнем этого стиля думают заранее и планируют, изучают альтернативы, прежде чем действовать и учатся на своих ошибках.

- Самореализация: понимается как реализация своих талантов и возможностей и рассматривается как побуждение или потребность, присутствующая в каждом. Она основывается на потребностях в личностном росте, реализации своего потенциала. Люди с таким стилем демонстрируют сильное желание учиться и испытывать вещи, творческое, но реалистичное мышление и сбалансированное отношение к людям и задачам.

- Гуманистическое вдохновение: понимается как помощь другим расти и развиваться и конструктивно разрешать конфликты, и отражает заинтересованность в росте и развитии людей, высокое позитивное отношение к ним и чувствительность к их потребностям. Люди с высоким уровнем этого стиля посвящают энергию обучению и консультированию других, вдумчивы и внимательны и оказывают людям поддержку и помощь.

- Коллективизм: люди относятся к людям как к более ценным чем вещи и отражается интерес к развитию и поддержанию приятных отношений. Люди с высоким уровнем этого стиля делятся своими мыслями и чувствами, дружелюбны и готовы помочь, и другие чувствуют себя частью коллектива.

Организации с конструктивной культурой поощряют членов работать в полную силу, что обеспечивает высокий уровень мотивации, удовлетворенности, командной работы, качества обслуживания и роста продаж. Конструктивные нормы очевидны в условиях, когда качество оценивается по количеству, творчество оценивается по соответствию, сотрудничество, как полагают, приводит к лучшим результатам, чем конкуренция, а эффективность оценивается на уровне системы, а не на уровне компонентов. Эти типы культурных норм соответствуют целям, стоящим за полномочиями, полным управлением качеством, трансформационным

лидерством, постоянным совершенствованием, реорганизацией и обучением организаций.

В пассивных или защитных культурах существуют нормы, отражающие ожидания взаимодействия участников с людьми таким образом, чтобы не угрожать их собственной безопасности. Четыре пассивные / защитные культурные нормы:

- Одобрение
- Условность
- Зависимость
- Избегание

В организациях с пассивной / защитной культурой члены чувствуют необходимость думать и вести себя не так, как, по их мнению, надо, чтобы быть эффективными. Ожидается, что люди будут радовать других (особенно начальство) и избегать межличностных конфликтов. Правила, процедуры и приказы важнее личных убеждений, идей и суждений. Пассивные / защитные культуры испытывают много неразрешенных конфликтов и оборотов, и члены организации сообщают о более низком уровне мотивации и удовлетворенности.

Агрессивные / защитные культуры характеризуются большим акцентом на задаче, вместо на людях. Из-за самой природы этого стиля люди стремятся сосредоточиться на своих собственных индивидуальных потребностях в ущерб успеху группы. Агрессивный / защитный стиль очень стрессовый, и люди, использующие этот стиль, склонны принимать решения, основываясь на статусе, а не на опыте. Четыре агрессивные / защитные культурные нормы:

- Оппозиционность - эта культурная норма основана на идее, что потребность в безопасности иногда принимает форму критического и циничного. Люди, которые используют этот стиль, более склонны подвергать сомнению работу других; однако, задавая этот сложный вопрос часто приводит к лучшему продукту. Тем не менее, те, кто использует этот стиль,

могут быть чрезмерно критичны по отношению к другим, используя не относящиеся к делу или тривиальные недостатки, чтобы подавить других.

- Власть - Эта культурная норма основана на идее, что существует потребность в престиже и влиянии. Те, кто использует этот стиль, часто приравнивают собственную самооценку к контролю над другими. Те, кто использует этот стиль, имеют тенденцию диктовать другим, кто против того, чтобы направлять действия других.

- Конкуренентоспособность. Эта культурная норма основана на идее необходимости защищать свой статус. Те, кто использует этот стиль, защищают свой собственный статус, сравнивая себя с другими людьми и превосходя их. Те, кто использует этот стиль, являются искателями оценки и признания со стороны других.

- Перфекционизм. Эта культурная норма основана на необходимости достижения безупречных результатов. Те, кто часто использует этот стиль, приравнивают свою самооценку к достижению чрезвычайно высоких стандартов, всегда сосредоточены на деталях и предъявляют чрезмерные требования к себе и другим.

Организации с агрессивными / защитными культурами поощряют или требуют, чтобы члены казались компетентными, контролируемые и превосходящими. Члены, которые обращаются за помощью, признают недостатки или уступают свою позицию, рассматриваются как некомпетентные или слабые. Эти организации делают упор на поиске ошибок, устранении ошибок и поощрении участников соревноваться друг с другом, а не с конкурентами. Краткосрочные выгоды, связанные с этими стратегиями, часто за счет долгосрочного роста.

Модель Гранта

Грант, разделяет организационные культуры на дающие, берущие и сопоставляющие в соответствии со своими нормами взаимности. В дающей культуре сотрудники работают помогая другим, делясь знаниями, предлагая

наставничество и устанавливая связи, не ожидая ничего взамен, тогда как в берущей культуре норма - это получать как можно больше от других, вкладывая при этом меньше взамен. И победителями становятся те, кто берет на себя больше всего и способен строить свою власть за счет других. Большинство организаций находятся на полпути, с соответствующей культурой, в которой норма состоит в том, чтобы соответствовать отдаче с взятием, а услуги в основном торгуются в замкнутых циклах (Grant, 2003).

В исследовании, проведенном исследователями Гарварда в подразделениях разведывательной системы США, дающая культура оказалась самым сильным предиктором эффективности групп.

Как указывает Грант, многие организации - это, по сути, рынки, где победители получают все, где доминируют конкурсы с нулевой суммой за вознаграждение и повышение по службе. В частности, когда лидеры внедряют системы принудительного ранжирования для поощрения индивидуальной работы, организационная культура имеет тенденцию меняться, а дающая культура уступает место берущей культуре или сопоставляющей культуре. Кроме того, награждение лучших сотрудников в каждой команде поощряет берущую культуру.

Модель МакГвайра

McGuire (2003) определил и утвердил модель организационной культуры, которая предсказывает доходы от новых источников. Предпринимательская организационная культура (ЕОС) - это система общих ценностей, убеждений и норм членов организации, включая оценку творчества и терпимости творческих людей, считающих, что инновации и использование рыночных возможностей - это подходящее поведение для решения проблем выживания и процветания. неопределенность окружающей среды, угрозы конкурентов и ожидаемое поведение соответствующих членов организации. Главные элементы:

- Люди и фокус на расширении возможностей

- Создание ценности через инновации и изменения
- Внимание к основам
- Практическое управление
- Делать правильное
- Свобода расти и терпеть неудачу
- Обязательство и личная ответственность
- Акцент на будущем

Модель Фламгольца

Flamholtz определил и утвердил модель компонентов организационной культуры, которые определяют финансовые результаты (Flamholtz and Randle, 2011). Модель состоит из пяти определенных аспектов корпоративной культуры:

- 1) отношение к клиентам,
- 2) отношение к людям,
- 3) стандарты эффективности и подотчетность,
- 4) инновации и изменения и
- 5) ориентация на процессы.

Эти пять аспектов были подтверждены факторным анализом (Flamholtz and Narasimhan-Kannan, 2005). Кроме того, Фламголец опубликовал эмпирическое исследование, которое показывает влияние организационной культуры на финансовые результаты (Flamholtz, 2001). Фламголец также предположил, что организационная культура является не просто активом в экономическом смысле, но также является активом в общепринятом смысле бухгалтерского учета (Flamholtz 2005). Фламголец также изучили эволюцию организационной культуры на разных этапах организационного роста (Flamholtz and Randle, 2014).

Выводы

Все модели имеют свои плюсы и минусы, но нам кажется наиболее адекватным подход Хофстеде. Однако есть некоторые главные проблемы, которые мы бы подчеркивали. Например мы полагаем, что, помимо культурных аспектов этих моделей, существуют и другие факторы, по которым можно анализировать культуру. Существуют и другие уровни оценки культуры. Эти уровни часто пропускаются из-за характера построения этих уровней.

Кроме того, существует несоответствие выборки, которое лишает опросов права быть авторитетным по отношению к организациям, обществам или нациям, так как в опросах Хофстеде например участвовал торговый и инженерный персонал, в котором участвовало мало женщин, если таковые имеются, и, несомненно, меньше представителей социальных меньшинств. Даже если индексы по странам использовались для контроля богатства, широты, численности населения, плотности и роста; нельзя утверждать, что привилегированные мужчины, работающие инженерами или специалистами по продажам в одной из элитных организаций мира, ведущие один из первых в истории многонациональных проектов, представляют свои страны.

Многие авторы признают, что культурные измерения, которые они определили, как культура и ценности, являются теоретическими конструкциями. Это инструменты, предназначенные для практического применения. Обобщения о культуре полезны, но их следует рассматривать как таковые, то есть как ориентиры для лучшего понимания. Они представляют собой измерения на уровне группы, которые описывают средние показатели, которые относятся ко всему населению.

§1.2.2 Восточноазиатские представления организационной культуры

Конфуцианство

Наследие и традиции Восточной Азии во многом обязаны влиянию конфуцианства. Конфуцианская философия повлияла на культурное развитие

Китая, Японии и Кореи, и, конечно, китайские культуры Тайваня, Гонконга и Сингапура. В 130 г. до н.э. конфуцианские тексты стали основой для обучения китайских правительственных чиновников и оставались таковыми на протяжении большей части следующих 2000 лет. Конфуцианство стало настолько распространенным в Китае, что во времена династии Хань (206 г. до н.э. - 220 г. н.э.) оно стало государственной религией.

В течение следующих столетий конфуцианские идеалы также закрепились в зарождающейся корейской и японской цивилизациях. Во всех этих культурах повседневная деятельность стала регулироваться строгими правилами конфуцианского поведения. Несмотря на свою религиозную внешность и влияние, конфуцианство трудно описать в чисто религиозных терминах. Конфуцианство касается не столько духовности или жизни после смерти, сколько системы этики и личного поведения в повседневной жизни. Некоторые из основных верований конфуцианства включают в себя:

- Уважение к семье и к старшим: Во всей Восточной Азии существует большая традиция расширенных семей и почитания пожилых людей. Конфуций учил пяти постоянным отношениям: предмет-правитель, отец-сын, муж-жена, старший брат-младший брат и друг-друг. Три из этих пяти относятся к семье, и многие конфуцианские учения посвящены проявлению уважения к родителям, а также к мудрости и опыту пожилых людей.

- Ли: Для этой концепции нет простого перевода на западные языки. Говорят, что это означает как приличие, так и ритуал, и, возможно, лучше всего его перевести как «то, как все должно быть сделано». Снова отмечая пять постоянных отношений, Конфуций учил, что независимо от того, на какой стороне отношений человек находится, существуют определенные обязательства, которые нужно выполнить. Правитель обязан обеспечивать своих подданных, которые в свою очередь должны быть лояльными. Родители обязаны обучать своих детей, которые затем должны заботиться о своих

родителях в старости. Основным принципом конфуцианства является то, что люди должны принимать и выполнять роли, данные им обществом.

- Хорошее правительство. Одна из главных особенностей учений Конфуция была о необходимости хорошего правительства и доверенных правителей. Возможно, именно поэтому конфуцианские учения лежали в основе обучения восточноазиатских правительств и государственной службы на протяжении многих веков. Это, конечно, также привело к культурному ощущению, что правительство должно управляться только элитной группой людей. Следовательно, страны Восточной Азии, как правило, имели меньший исторический интерес к суверенитету народа (как и к демократии), но традиционно были довольны правлением сильных патерналистских лидеров.

Коллективизм

Коллективизм - это культурная ценность, присущая всей Восточной Азии, которая контрастирует с более западным акцентом на индивидуализм. В коллективистской культуре люди ставят групповые цели и потребности выше своих личных желаний. Фактически, эта ценность иногда является настолько важной частью культуры, что человек может не различать личные и общественные потребности, поскольку выживание и сплоченность группы имеют первостепенное значение. Из-за этого коллективного акцента важно поддерживать гармонию внутри группы, которая может быть семьей, школой, компанией или даже страной. В большинстве случаев «мы» предшествуют «я». Примеры включают:

- Семьи очень сплоченные, с расширенными семьями, живущими или рядом друг с другом, и дети часто остаются жить с родителями до брака. Ожидается, что дети будут послушны своим родителям. Хотя молодые жители Азии начинают создавать нуклеарные семьи в городских районах некоторых стран, многие люди по-прежнему живут в семьях, в которых может быть три или четыре поколения семьи. Эта семейная преданность - одно из основных

учений Конфуция, который сказал, что «долг детей перед родителями является источником всех достоинств».

- Пожилые люди считаются ценной частью семьи и социальных групп. Их уважают за их мудрость, и даже в местах, где нет государственных пенсий для престарелых, о них хорошо заботятся. В некоторых культурах первый сын и его жена традиционно несут ответственность за заботу о своих родителях после выхода на пенсию.

- Одним из соображений, используемых при найме и продвижении по службе, является то, насколько хорошо они работают с другими. Индивидуализм осуждается и может нанести ущерб успеху в бизнесе. Фактически, многие корейские компании награждают или наказывают группы сотрудников на основе их коллективных усилий, независимо от какого-либо индивидуального успеха или неудачи.

Гонконг немного отличается тем, что люди проявляют черты коллективизма и индивидуализма, оказываясь где-то между западными и азиатскими крайностями. В Гонконге это результат двойного влияния его китайской и британской истории.

Иерархия

В Восточной Азии большое внимание уделяется фиксированным иерархическим отношениям. Каждый осознает социальный порядок и свой статус по отношению к другим в обществе. Ожидается, что каждый человек проявит определенное уважение к другим и примет обязательства, которые связаны с его положением в иерархии. Много из этого акцента на иерархии также можно увидеть в учении конфуцианства. Конфуций говорил о пяти постоянных отношениях - между родителем и ребенком, старшим братом и младшим братом, мужем и женой, старшим другом и младшим другом, правителем и подданным. Эти отношения определяют, как человек должен действовать в зависимости от своего места в иерархическом порядке. Три

Примеры того, как этот акцент на иерархии влияет на повседневную жизнь в Восточной Азии, включают:

- В большинстве мест повышение по службе основано на возрасте, а не на способностях. Даже если у молодого сотрудника больше таланта, чем у старшего, младший сотрудник будет проявлять уважение и почтение к старшему сотруднику.

- В большинстве языков нет простых слов для брата и сестры. Вместо этого есть более конкретные слова для братьев и сестер, которые указывают, является ли брат или сестра старше или младше говорящего. Например, в Китае младшие братья и сестры обычно обращаются к старшему брату или сестре, используя особое обращение (gege при обращении к старшему брату, jiejie для старшей сестры). В японском языке существует 10 или более вариаций слов «я» и «ты». Каждое использование слова зависит от отношения говорящего с лицом, к которому обращаются, с учетом возраста, статуса и других факторов.

- В Японии и Корее люди обычно приветствуют друг друга поклонами. Человек в более младшей иерархической позиции всегда кланяется первым и кланяется ниже. Таким образом, младший подчиняется старшему, а ученик проявляет уважение к учителю. Показанное уважение определяется тем, насколько низко склонена голова.

Лицо

Концепция, лежащая в основе значения «лица», не нова для тех, кто слышал фразу «сохранить лицо». Если один человек оспаривает свое лицо другим, это может вызвать смущение и гнев. В Японии эта концепция называется као; в Корее это кибун. Хотя эта концепция не может быть новой, однако она имеет большое значение.

Пытаясь понять причины ценности лица важно отмечать, что азиатские культуры датируются тысячелетиями. Это общества, в которых люди остаются в одном месте и проводят всю свою жизнь в компании одних и тех

же родственников, друзей и соседей. Таким образом, важно поддерживать хорошие отношения между всеми членами группы, и это достигается путем предотвращения конфликтов и оказания помощи друг другу, чтобы сохранить лицо.

Лицо также связано с упором на иерархию, так как важно уважать свое место в обществе. Причинение кому-либо потерять лицо может рассматриваться как вызов их положению в иерархии, что может угрожать группе. Лицо является глубоко укоренившейся культурной ценностью и поддерживается на взаимной основе, так как один человек будет так же привержен поддержке лица другого, как и сохранению своего собственного лица.

Из-за этих факторов жители Восточной Азии тщательно рассмотрят все возможные последствия решения. Они также вряд ли будут наказывать кого-то перед другим человеком. Точно так же, даже выделение людей для похвалы может вызвать смущение, если кажется, что это отделяет этого человека от группы.

Гармония

Восточноазиатский идеал гармонии, который известен в Японии как ва, а в Корее как инхва, тесно связан с важностью как коллективизма, так и лица. Можно сказать, что из-за важности сообщества восточно-азиаты используют гармонию, чтобы сохранить лицо и таким образом сохранить группу. Важность этой концепции заключается в необходимости поддерживать тонкий баланс между фактическими убеждениями и заявленной позицией или между двойными потребностями в конкуренции и сотрудничестве. Это стремление к гармонии почти противоположно западным идеалам быть честными, прямыми и оценивать потребности человека. В большей части Восточной Азии такое поведение будет рассматриваться не только как эгоистичное, но и как вредное для группы.

В стремлении достичь гармонии восточных азиатов учат уважать авторитет и ценить верность и бескорыстие. Они учатся реагировать на каждую ситуацию и искать гармоничное решение. Тогда как жители Запада в целом придерживаются веры в универсальные законы, независимо от ситуации, жители Восточной Азии более специфичны, полагая, что каждая ситуация имеет свои уникальные факторы, которые должны быть согласованы. Интересно отметить, что до их взаимодействия с Западом в течение прошлого столетия или около того у японцев не было даже слова для объективности. Таким образом, с этой точки зрения все имеет тенденцию быть субъективным.

Социальная взаимность

Важной культурной чертой во многих странах Восточной Азии является социальная взаимность. В китайских культурах эта черта хорошо известна как гуанси. В Японии это известно как кашу и кари - буквально, «заем» и «долг». Лучше всего рассматривать их как взаимную услугу или помощь, которую два человека оказывают друг другу. Но это не просто вежливый способ сделать взаимные одолжения. Это рассматривается как серьезный социальный долг. Каждый раз, когда кто-то делает одолжение или помогает другому, будь то друг или деловой партнер, он создает ожидание того, что человеку будет оказана помощь в обмен на услугу или подарок.

В Японии самый простой пример этого - то, что, обедая с другими, никто никогда не наливает свой собственный напиток. Это налил друг или партнер, и одолжение возвращается. Это может означать, что если вы попросите своего соседа оказать вам услугу во время вашего отпуска, вы обязаны принести подарок взамен. Но если подарок слишком дорогой, сосед будет чувствовать себя обязанным сделать вам еще один, меньший подарок. Этот взаимный процесс очень очевиден и на уровне бизнеса. Если вы посещаете делового партнера, который вас развлекает, ожидается, что он будет аналогичным образом развлечен, когда вы будете хозяином. Если один деловой партнер

делает одолжение другому, то получатель помощи обязуется предоставить некоторую помощь взамен в будущем.

В Китае концепция социальной взаимности является существенной основой общества. Гуаньси был описан как способ, которым китайцы получают рычаги влияния в повседневных делах, и как «вид социальных инвестиций, на которые можно опираться позже». Возможно, кто-то хочет купить продукт, которого в дефиците. Вполне вероятно, что нужно было бы использовать отношения гуаньси с деловым партнером, клерком магазина или каким-либо другим лицом, чтобы установить необходимые связи для покупки этого продукта. Во многих случаях гуаньси может быть единственным способом найти путь через китайскую бюрократию.

Миллер писала, что: «Некоторым американцам это может показаться мягким как коррупция или инсайдерские сделки, но в Китае, это естественный способ ведения дел. Все сделано через связи. Вещи, которые мы как бы отбрасываем, являются своего рода стандартной рабочей процедурой в Китае (Miller, 2009).

Восприятие времени

Восточноазиатское представление о времени больше ориентировано на прошлое и носит долгосрочный характер. Событие, которое произошло давно в западных терминах, может быть более недавним с азиатской точки зрения и все же оказывать существенное влияние на их мышление. Это понятно в свете того факта, что некоторые азиатские цивилизации существуют уже несколько тысяч лет.

Кроме того, их философские традиции заставляют их считать время циклическим. Это противоречит более линейному представлению на Западе, когда время делится на отрезки вдоль прямой линии, и в настоящее время необходимо использовать возможности. У азиатов в целом меньше срочности по поводу немедленных достижений. Они видят жизнь гораздо дольше, чем западные люди, и верят, что возможности появятся снова. Гораздо меньше

внимания уделяется значению времени. В бизнесе это означает, что они не так сосредоточены на настоящем или ближайшем будущем. Они, конечно, планируют заранее, но это скорее долгосрочное будущее, в соответствии с их более обширным представлением о времени. Эта временная ориентация также означает, что частные лица и компании могут проявить себя как заслуживающие доверия и надежные только с течением времени. Не существует быстрых способов покорить азиатский деловой мир.

Выводы

Мы считаем, что организационная культура восточноазиатских компаний имеет тенденцию быть как иерархической, так и ориентированной на группы. Во многих отношениях восточноазиатские организации напоминают семью своей ценностью групповой гармонии и лояльности и уважением к самым старшим и пожилым членам. Не случайно, это также некоторые из наиболее важных ценностей конфуцианства, которые оказали значительное влияние на культурное развитие Восточной Азии.

В восточноазиатских компаниях значительный акцент делается на превосходных и подчиненных отношениях. Мы полагаем, что это влияет на организационную среду, поскольку взаимодействие всегда происходит в контексте иерархии. Могут быть предписаны способы действия, в зависимости от того, имеет ли другой человек более высокий или более низкий ранг, чем он сам. Не всегда существует презумпция равенства между работниками. Обычно каждый человек считается рангом, который определяется такими вещами, как возраст, должность и образование. Однако в иерархии также есть обязательства, которые соответствуют статусу. В этом смысле нам кажется, что начальники и подчиненные имеют что-то похожее на отношения между родителями и детьми, а менеджер отвечает за поддержание гармонии всей группы или семьи.

Выводы по первой главе

Все модели имеют свои плюсы и минусы, но нам кажется наиболее адекватным подход Хофстеде. Однако есть некоторые главные проблемы, которые мы бы подчеркивали. Например мы полагаем, что, помимо культурных аспектов этих моделей, существуют и другие факторы, по которым можно анализировать культуру. Существуют и другие уровни оценки культуры. Эти уровни часто пропускаются из-за характера построения этих уровней.

Многие авторы признают, что культурные измерения, которые они определили, как культура и ценности, являются теоретическими конструкциями. Это инструменты, предназначенные для практического применения. Обобщения о культуре полезны, но их следует рассматривать как таковые, то есть как ориентиры для лучшего понимания. Они представляют собой измерения на уровне группы, которые описывают средние показатели, которые относятся ко всему населению.

Культурные аспекты позволяют пользователям различать группы, но не касаются различий между членами общества. Они не обязательно определяют личности людей. Национальные оценки никогда не следует интерпретировать как детерминированные для отдельных лиц. Например, японец может чувствовать себя очень комфортно в меняющихся ситуациях, тогда как в среднем японцы избегают неопределенности. Есть все еще исключения из правила. Теорию Хофстеде можно противопоставить ее эквивалентности на индивидуальном уровне: теории черт о человеческой личности.

К тому же, самовыражение и индивидуализм возрастают с ростом экономики, независимо от какой-либо культуры, и они жизненно важны для небольшого населения, сталкивающегося с внешней конкуренцией за ресурсы. Лица, имеющие право на власть, пользуются автономией, даже если они живут в «коллективной» культуре. Подобно индексу власти, опросы индивидуализма и коллективизма разбрасывают страны по предсказуемым экономическим и демографическим схемам, поэтому они могут вообще не информировать нас о

какой-либо конкретной организационной динамике, а также не сообщают об организационных и индивидуальных различиях в рамках сходных социально-экономических обстоятельств.

Отдельная совокупность нуждается в тщательном отделении от совокупности нации. В то время как индивиды являются основным предметом психологического анализа, социализация индивидов и их взаимодействие с обществом должны изучаться на уровне семей, сверстников, кварталов, школ, городов и наций, каждый из которых имеет свой собственный статистический отпечаток культуры.

На профессиональном уровне существует определенная степень ценностей и убеждений, которые люди придерживаются в отношении национальных и организационных культур, частью которых они являются. Культура управления как профессия состоит из национальных и организационных культур. Это важное отличие от организационного уровня.

При описании культуры гендерные различия в основном не принимаются во внимание. Тем не менее, существуют определенные факторы, которые полезно анализировать при обсуждении межкультурной коммуникации. Согласно модели Хофстеда, мужская культура сильно отличается от женской культуры в каждом обществе. Хотя мужчины и женщины часто могут выполнять одни и те же обязанности с технической точки зрения, часто бывают ситуации, на которые у каждого пола свой ответ. В ситуациях, когда один пол реагирует альтернативно на предписанные им роли, другой пол может даже не принять свою девиантную гендерную роль. Уровень реакций, испытываемых людьми, подвергшимися воздействию иностранных культур, можно сравнить аналогично реакциям гендерного поведения противоположного пола. Степень гендерной дифференциации в стране зависит, прежде всего, от культуры внутри этой нации и ее истории.

Что касается восточно-азиатского восприятия организационной культуры, на наш взгляд, во многих отношениях восточноазиатские организации напоминают семьи своей ценностью для групповой гармонии и

лояльности и уважением к самым старшим и пожилым членам. Не случайно, это также некоторые из наиболее важных ценностей конфуцианства, которые оказали значительное влияние на культурное развитие Восточной Азии. Мы считаем, что организационная культура восточноазиатских компаний имеет тенденцию быть как иерархической, так и ориентированной на группы. Во многих отношениях восточноазиатские организации напоминают семью своей ценностью групповой гармонии и лояльности и уважением к самым старшим и пожилым членам. Это также некоторые из наиболее важных ценностей конфуцианства, которые оказали значительное влияние на культурное развитие Восточной Азии.

Глава 2: Методологические основания эмпирического исследования организационной культуры

§2.1. Основные теоретико-методологические положения проведения сравнительного сетевого анализа ценностей сотрудников

В меняющихся социально-экономических условиях разработка процедур, методов и технологий приобретают всё большее значение. Они способствуют выявлению изменений, которые происходят в социуме, в ценностях сотрудников корпораций, а также дают возможность отслеживать эти изменения в долгосрочной перспективе. Вследствие этого возникает необходимость диагностики процессов современного общества, который позволяет распознать текущее состояние объекта.

Термин «диагностика», в переводе с греческого «распознавание», «знание, отличное от другого», первоначально он использовался в медицинской сфере, но в настоящее время этот термин активно применяется в социально-экономических науках. Существуют разные виды диагностик: социальная, социологическая, психологическая, организационная, педагогическая и другие. А. Ф. Ануфриев дал следующее определение термина, которое имеет широкое распространение в медицине и психиатрии: «Диагностика – это (1) научно-практическая деятельность распознавания (2) состояния единичного объекта (3) с точки зрения его соответствия норме, (4) осуществляемая на основе подведения данного объекта под известный науке класс, (5) имеющая целью прогноз, (6) возвращение системы в состояние нормального функционирования или поддержание ее в этом состоянии» (Ануфриев, 2006). В социологии диагностика считается процедурой, которая может идентифицировать истинное состояние объекта, оценить правильное состояние изучаемого объекта, определить степень разрыва между правильным и истинным состоянием объекта и наметить основные методы для преодоления этого различия (Корнеева, 2011). Важной особенностью любого типа диагностики является то, что существуют определенные стадии.

Поэтому в медицинской диагностике выделяют следующие интеллектуальные этапы, которые способствуют постановке диагноза и прогноза (Ануфриев, 2006):

1. Этап наблюдения или фазы субъективного опроса для проведения объективного исследования.
2. Оценка наблюдаемых феноменов, включая этап анализа (дробление объекта исследования) и этап синтеза полученных данных.
3. Получение определенных выводов о болезни, предложения для изменения фактического состояния объекта и затем дальнейшее обследование болезни и экстрадиция прогноза.

В социальных науках диагностика также включает ряд планомерных фаз, сравнимые с фазами в медицине. Поэтому в первой фазе определяется правильное состояние объекта. Во-вторых, анализируется объект исследования, затем синтезируются его составные элементы. Характеристика последнего этапа заключается в том, чтобы решить, нужно ли вмешательство в объект для дальнейших исследований. В ходе данной работы, каждый этап будет более подробно рассмотрен в исследовании ценностей сотрудников.

Первый этап. Формирование правильного (идеального) состояния объекта.

Следует выделить, что в медицине соответствующее состояние объекта в большинстве случаев назначено, диагноз человека относится к конкретной категории заболеваний. В общественных науках не существует идеальной модели, которая должна быть четко определена, ввиду того, что каждая стадия общественного развития имеет уникальные ценности, модели и нормы. Однако есть два способа определить правильное состояние объекта (Щербина, 2007). Первый - это ценностно-нормативный метод определения состояния, в процессе которого корректно устанавливается модель состояния объекта и его эффективность доказана в реальности. Ценностно-желаемые характеристики

объекта могут быть зафиксирована на формальном уровне различных организаций и социальных учреждений, или она может представлять собой набор образов об идеальном условии объекта потребителя.

Основным преимуществом этого метода является то, что для однородных групп были созданы идентичные векторы, к которым нужно устремляться. Второй метод - ситуационно-типологическая разновидность, в пределах этого метода рассматривается ситуация, характеризующая объект в течение определенного периода времени. Построение модели соответствующего состояния достигается путем использования теоретических методов, которые важны для конкретных ситуаций. На основании анализа теоретической работы, исследований и тенденций, представленных в главе 1, мы можем сделать вывод, что по ходу этой работы должное состояние ценностей работника подверглось формированию, учитывая оба метода; теоретические концепции используются для определения ценностей. Причина включения двух моделей занятости заключается в том, что настоящим в российском обществе происходят огромные изменения.

Из этого вытекает, должное состояние ценностей можно маркировать как развитость ценностей сотрудников, к которым нужно стремиться, так и по тактикам, содействующим осуществлению поставленных задач; большая ориентация сотрудников на человеческие, деловые, нравственные или коллективистские ценности; соответствие ценностей сотрудников в одной стране с ценностями сотрудников в других странах.

Второй этап. Определение текущего состояния объекта.

До перехода к описанию метода, который используется для определения текущего состояния ценностей сотрудников, принципиально выделить, что социологическое исследование, в ходе которого диагностические процедуры являются центральными и важными, отличается от академического социологического исследования по ряду свойств (Щербина, 2007). Во-первых, в качестве объекта исследования должен быть единичный объект (социальная

группа, организация и так далее), который требует изучение в рамках меняющегося общества.

Во-вторых, исследователь не должен стремиться получить кардинально новую информацию об объекте. Его главная цель - изучить текущее состояние объекта, чтобы вмешаться в его функции.

В-третьих, результаты, которые получены в процессе исследования, первоначально были ограничены средствами и методами, встроенными в диагностические процедуры. Из этого следует, что важность заключается только в информации, которая позволяет ответить на поставленные в ходе диагностики задачи.

В-четвертых, ввиду того, что диагностика предполагает методический мониторинг изменений объекта в течение определенного периода времени, то одним из главных условий проведения диагностики является разработка простых и удобных инструментов, который при возможности должен быть автоматизированным и постоянным. Показатели, рассматриваемые в диагностике, должны быть четко формализованы и быть связаны с целями и задачами исследования. Вместе с тем, разработка процедуры, которую можно перенести с одного объекта на другой, имеет особое значение и ценность.

Опираясь на вышеперечисленные концепции, диагностика ценностей сотрудников должна преследовать главную цель: определять текущее состояние ценностей сотрудников корпораций. Среди методов, которые позволяют обнаружить реальное состояние объекта, в последние годы полагаются на сетевой анализ, который доказал свою эффективность в выявлении тех или иных проблем работы объекта. Таким образом, данный метод является центральным инструментом диагностирования в сфере управления персоналом (Rasskazov et al., 2016), в сфере изучения взаимодействий в образовательных учреждениях (Smith et al., 2018) и процессов, происходящих в обществе. П.П. Дерюгин, И.А. Баруздин и др. выделяют то, что сетевой анализ является действенным методом при изучении

отличий между ценностями российских и китайских предпринимателей (Баруздин и др., 2017).

В процессе их исследования было выявлено, что российские предприниматели нацелены на достижение личных выгодах, в то же время как предприниматели Китая выделяют и ценят социальные, гуманистические и государственные цели. Китайские предприниматели прагматично-ориентированные, что исходит из их нацеленности на технологическое развитие. В другой работе С.В. Курапов, П.П. Дерюгин и А.С. Шиляева посредством сетевого подхода изучили социальную идентификацию курсантов в казачьих кадетских корпусах (Дерюгин и др., 2017), которая выявляет ценности людей, выполняющих разные статусно-ролевые позиции, такие как: «казак», «военнослужащий», «православный» и так далее. П.П. Дерюгин, а также М.В. Сивоконь и Л.А. Лебединцева, выделяют сетевой анализ как эффективный метод и при изучении корпоративных ценностей. Этот анализ способствует сгруппировать сотрудников по их отношению к целям организации (Лебединцева и др., 2017).

В ходе изучения ценностей сотрудников данный метод также показал себя результативным, ввиду того, что с одной стороны, он удовлетворяет всем необходимым требованиям процесса диагностики явлений, указанных выше. И с другой стороны, методологические и теоретические преимущества данного метода дают возможность изучать ценности сотрудников в рамках не только корреляции ценностей разных участников социальных групп и ролей, но и их системности. Вследствие этого далее будут описаны основные постулаты сетевого анализа, намечены теоретические основы сетевого подхода в соотношении исследования ценностей сотрудников, выделены признаки, которые позволяют анализировать ценности как сеть. Более того, будут описаны главные преимущества и возможности данного подхода как метода при изучении ценностей сотрудников.

Максима «социальная сеть» впервые употребляется в 1954 году Дж. Барнсом в работе "Классы и собрания в норвежском островном приходе".

Сетью он называл множество точек, соединенные между собой. При этом точка – это «узел» сети или «актор», под которым растолковываются «отдельные индивиды, корпоративные или коллективные социальные единицы» (Wasserman and Faust, 1994).

Важно выделить, что в роли акторов могут быть и неодушевленные предметы, то есть они не должны обязательно стремиться или действовать. Например, в виде акторов сегодня маркируют отдельных людей, организации, институты, слова текста, количество публикаций, ценности и др. А линия – это способы взаимодействия между акторами (Ушкин, 2013) (обычно называются «связями»), то есть то, что объединяет одного актора с другим. Особенно отметим, что каждый актор имеет несколько или много характеристик – «атрибуты», связи также наделены определенной смысловой содержанием («характеристики связи») (Градосельская, 2004), которые находятся во власти взаимосвязи рассмотрения той или иной системы взаимоотношений.

Есть несколько главных условий к атрибутам. Первым предложил упорядочить переменные был П. Лазерсфельд. В своей работе «Анализ отношений между переменными» он рассматривает следующие требования к «акторам» (Назарчук, 2011):

- Они должны быть инварианты, то есть отдельны друг от друга, для того чтобы их можно было соединить;
- Они должны быть похожи в ключевых характеристиках, для того чтобы создать сеть.
- Они должны территориально, географически быть близки друг к другу и находиться в одном времени, для того чтобы сравнить компоненты по свойствам (Градосельская, 2004).

Относительно происхождения развития сетевого метода многие исследователи отмечают, что его можно проследить до работ О. Конта. Он одним из первых обратил внимание на следующие факты: социология должна определять законы, по которым работает общество, основываясь на данных систематических исследований. Более того, при изучении статического

состояния общества необходимо изучать законы социального взаимодействия различных социальных систем. К примеру, семья объединяется в племя, а племя - в нацию, образуя при этом устойчивую форму взаимодействия.

Также базис сетевого анализа можно опознать в работах Ф. Тенниса, который указывает на то, что социальное взаимодействие в «общностях» построено на личных, прямых контактах, при этом «общество» организовано на формальных, обезличенных взаимодействиях (Freeman, 2004). Э. Дюркгейм также отмечает, что процесс перемещения к органической солидарности учитывает появление более сложных типов разделения труда, которые объединяют людей не по территории, а на основе корреляции в социальном, экономическом и политическом отношениях. Вместе с тем, самая главная работа это труд Г. Зиммеля, который говорит, что общество существует только там, где люди взаимодействуют. Кроме того, взаимодействие должно принимать форму взаимного влияния. Следовательно, Г. Зиммель заложил концепцию, согласно которой общество представляет определенные способы взаимодействия, а именно социальные отношения, которые необходимо изучать, поскольку они определяют содержание. Основой сетевого анализа является изучение взаимоотношений между определенными участниками, которыми обычно являются отдельные лица, организации и страны. Более того, отношения между акторами определяют поведение и сущность акторов.

В настоящее время выделяется несколько методологических принципов, которые считаются основой сетевого метода и поэтому подходят для изучения ценностей сотрудников. Первый принцип заключается в том, что сетевой анализ является формалистическим методом анализа явлений, который считается методом изучения различных структур путем рассмотрения взаимосвязей между ее элементами и взаимосвязями (Мальцева, 2014).

Понятие «социальная структура» в первый раз было введено Г. Спенсером, который понимал его как устойчивые связи между организмами и их частями, расположенными в определенном порядке относительно друг друга (Ушкин, 2013). П. Сорокин также сосредоточил свой исследовательский

интерес на структурах, которые, на его взгляд, предполагают устойчивое взаимодействие его компонентов (Давыдов, Юдина, 2014). Более того, место человека в этом взаимодействии будет определять его социальную позицию.

Т. Парсонс также понимал социальную структуру как «комбинацию относительно стабильных стандартизированных отношений между элементами» (Ушкин, 2013). Понимание структуры как набора повторяющихся упорядоченных связей между элементами системы позволяет использовать сеть в качестве эффективного метода обнаружения существующих связей в рассматриваемом объекте.

В частности, социальный антрополог А.Р. Рэдклифф-Браун был одним из первых, кто использовал сетевые принципы для изучения системы родства: во-первых, стоит обратить внимание на то, что под структурой он понимал реальные социальные отношения, складывающиеся между индивидами. Так как эти отношения существуют в реальности, их можно наблюдать, и, следовательно, необходимо проводить полевые исследования. Тем не менее, любые отношения между двумя людьми являются частью более широкой сети социальных отношений, которая включает в себя множество людей.

Во-вторых, следующий момент также важен для развития сетевого подхода - социальная структура предполагает наличие определенных ролей, позиций, которые акторы так или иначе занимают (Radcliffe-Brown,) и которые являются отличительным маркером.

Важный вклад в развитие не столько сетевого подхода, сколько структурализма, внес К. Леви-Строс, однако некоторые его положения будут важны для построения сети ценностей сотрудников: особое внимание следует уделять тому факту, что структуры являются наиндивидуальными образованиями, то есть, они будут функционировать независимо от того, насколько они осознаются людьми (Ушкин, 2013). В целом можно заметить, что многие исследователи рассматривают сетевой подход не как конкретную область знания, а как «тип структурной социологии», в котором влияние социальных отношений на индивидуальное и коллективное поведение акторов

рассматривается как определяющее (Мальцева, 2014), тогда как сам человек, его желания и стремления не являются первостепенными.

Второй принцип основывается на идее, что сетевой анализ невозможен без систематических эмпирических данных, что подтверждает эффективность использования сетевого анализа в качестве диагностического инструмента. Третий принцип предполагает, что сетевой анализ опирается на графическое представление данных (теория графов). В 30–40-е годы 20-го века Дж. Морено, работая с социометрическими исследованиями, которые в основном занимались изучением малых групп, одним из первых использовал теорию графов (построение социограммы) при изучении отношений в группе.

В настоящее время ни один сетевой анализ не происходит без построения графов, позволяющих визуально выделить структуру исследуемого объекта, его текущее состояние. Четвертый принцип - изучение объекта посредством использования математических формул и подсчета показателей (Freeman, 2004). Этот принцип будет обсуждаться подробнее ниже, а именно в отношении изучения ценностей сотрудников. В дополнение к фундаментальным принципам Б. Веллман выделяет пять дополнительных принципов, которые характеризуют сетевой подход в рамках формалистического подхода (Wellman, 1997):

1. Анти-методологический индивидуализм (Мальцева, 2014), согласно которому группировка (построение сети) должна осуществляться на основе эквивалентной структурной позиции акторов в сети, а не на основе их индивидуальных черт: мы обращаем внимание на отношения между людьми, а не на их личные качества.

2. Анти-нормативный характер объяснения поведения индивидов предполагает, что нормы, возникающие в процессе взаимодействия, являются не причиной, а следствием наличия той или иной структуры, сети отношений.

3. Группы не могут использоваться в качестве начальных объектов анализа. Представители сетевого подхода убеждены, что общество - это сеть, а не совокупность групп, потому что человек или другой актор может быть

членом нескольких групп одновременно. Исходя из этого, важно изучить не только те или иные отношения, но и часть более широкой социальной сети.

4. Дуализм групп и акторов. В этом случае речь идет о том, что индивидуальное и групповое поведение определяют друг друга: невозможно понять природу групп, если не обращаемся к связям между конкретными акторами. В то же время характер поведения акторов раскрывается через понимание того, к какой группе принадлежит актер. Сетевой анализ дает возможность изучить оба этих процесса, что является конкурентным преимуществом этого метода, поскольку возникает сужение разрыва между микро и макро теориями (Granovetter, 1973).

5. Применение шести общих аналитических принципов (Wellman, 1997), которые являются «смесью определений, предположений, частично проверенных гипотез и эмпирических обобщений» (Мальцева, 2014):

- Отношения между акторами, как правило, асимметричны по характеру взаимности (связи не всегда взаимны) и различаются по степени интенсивности и содержанию.

- Акторы могут быть связаны прямо или косвенно между собой, то есть через других акторов. Поэтому любые связи должны быть обусловлены в контексте более крупных структур.

- Структуры создают неслучайные сети, то есть сети, в которых существуют кластеры, границы сетей, перекрестные связи. Изучение корпоративных ценностей посредством сетевого подхода включает в себя именно изучение неслучайной сети, так как корпорации имеют четко сформированную структуру. Перекрестные связи - это те связи, которые соединяют различные кластеры в сети, а также разных людей, что открывает новые возможности для взаимодействия.

- Информационные потоки в асимметричных связях или сложных сетях распределены неравномерно, что обеспечивает неравные возможности для акторов.

- Сети способствуют формированию, с одной стороны, совместной, а с другой стороны, конкурентной деятельности акторов, у которых недостаточно ресурсов (Wellman, 1997).

Суммируя все вышеперечисленные принципы сетевого анализа, мы можем сделать следующие выводы: так как набор ценностей сотрудников представляет собой особую структуру, в которой ценности имеют определенную иерархию и характер взаимодействия друг с другом, то сетевой анализ выявляет современное состояние ценностей, рассматривая их как наиндивидуальное образование. Более того, каждая ценность играет определенную роль в структуре относительно других ценностей.

В современных исследованиях формалистический подход дополняется реляционным подходом, в котором выделяется значение, во-первых, личных черт, включенных в сеть элементов. Об этом говорят М. Эмирбайер и Дж. Гудвин, которые выступают против антикатегориального императива, сложившегося в сетевом подходе, то есть уделение внимания только личностным характеристикам акторов (Emirbayer and Goodwin, 1994). Во-вторых, необходимо рассматривать сеть в более широком контексте, в частности, обращая внимание на культурную составляющую сетей, необходимо учитывать не только наличие отношений, но и особенности возникновения этих отношений (Мальцева, 2014).

С. Фельд акцентирует внимание на том, что любая структура образовывается в определенной среде, которая влияет на взаимодействие элементов (Feld, 1981). Точнее, ценности сотрудников образовывается при определенных условиях, которые характеризуются особыми отношениями между сотрудниками разных стран. В то же время для устойчивости и развития сети или структуры важно, чтобы люди обладали похожими чертами (Feld, 1982), которые позволяют людям добиваться своих целей. В этом контексте степень сходства ценностей сотрудников одной страны с ценностями сотрудников других стран требует изучения.

Изучение ценностей сотрудников посредством сетевого анализа включает в себя последовательность процедур, характер которой зависит от выбранной единицы анализа:

- в случае необходимости изучения ценностей сотрудников на предмет их системности, а также на ориентацию ценностей на классические или новые модели организационной культуры, то сами ценности будут действовать как единица анализа. Исходя из этого, на этапе сетевого анализа должны быть выполнены следующие процедуры: во-первых, для оценки важности определенных ценностей требуется опрос сотрудников. Следующим этапом должно стать проведение корреляционного анализа на основе результатов оценки респондентов одной ценности с оценкой каждой другой ценности, а также построение корреляционной матрицы, которая отражает силу связи каждой ценности с каждой другой. Заключительной процедурой будет визуализация отношений между ценностями. В то же время, стоит обратить внимание на тот факт, что принятие ценностей как единицу анализа позволяет определить состояние ценностей сотрудников, которое не зависит от мнения отдельных лиц, что позволяет нам говорить о специфике корпораций в целом, если респонденты принадлежат к определенной организации. Следовательно, от индивидуальных предпочтений происходит переход к более абстрактным, наиндивидуальным проявлениям.

- в случае, если необходимо рассматривать ценности сотрудников с точки зрения их взаимосвязи с ценностями сотрудников других стран, тогда самими акторами должны быть лица, являющиеся носителями определенных ценностей. В этом случае сетевой анализ должен включать следующие процедуры: во-первых, как и в предыдущей версии, сотрудники опрашиваются на предмет важности определенных ценностей, оценка проводится посредством ранжирования ценностей в соответствии со степенью значимости. Следовательно, проводится корреляционный анализ результатов опроса каждого сотрудника с другими респондентами, на основе которого появляется матрица, позволяющая перейти к визуализации данных.

Важнейшим шагом на основе полученной матрицы является построение системы координат, которая позволяет нам определить сходства и различия ценностей сотрудников разных стран.

Если вернуться к четвертому принципу, то одними из первых, кто использовал математические методы при анализе объекта, были Т. Ньюкомб и Ф. Хадер, изучавшие межличностные отношения (Градосельская, 2004). Например, Ф. Хадер разработал известную модель РОХ, основная идея которой заключается в том, что человек (Р) испытывает определенные чувства к какому-либо предмету, объекту (О), а также к другому субъекту взаимодействия (Х), который, в свою очередь, также имеет мнение об объекте (О). В то же время каждый из участников взаимодействия будет заинтересован в формировании ситуации, которая будет наименее конфликтной для себя (Ушкин, 2013). Т. Ньюкомб, на основе модели РОХ, разработал свою собственную - АРХ, в которой акцент делается на том, что отношения взаимны: если А и Р имеют одинаковые взгляды, то, скорее всего, они будут относиться одинаково в отношении элемента Х.

В данное время существует множество статистических программ, которые позволяют рассчитывать и визуализировать данные, но наиболее распространенными являются Ucinet и Netdraw (Sharma, 2011). Если мы обращаемся к индикаторам, позволяющим характеризовать сеть, то следует отметить, что в настоящий момент их много, поэтому следует сделать тщательный отбор. К тому же, недостаточно просто выбрать индикаторы; на этапе анализа необходимо интерпретировать полученные цифры относительно объекта исследования, так как иногда цифры могут не отражать реальное состояние объекта. Однако, среди всех показателей можно выделить следующие показатели, которые важны при изучении ценностей сотрудников:

1. Плотность - это отношение количества связей в сети к максимально возможному количеству связей в этой сети (Басов и Василькова, 2014). На основании изучения специфики объекта делается вывод о приемлемости обнаруженного уровня плотности связи в структуре

2. Сплоченность - это показатель, который отражает количество наименьших узлов, на которых будут соединены все узлы сети. Следовательно, на основании этого можно определить, насколько цельной является структура (Kosorukoff, 2011).

3. Центральность. Этот индикатор может включать три значения одновременно, но все они указывают на важность определенных акторов в сети:

- Центральность по промежуточности показывает, насколько центральный узел (актор) доминирует над всеми остальными узлами по количеству кратчайших путей между другими узлами сети, которые проходят через него. Этот индикатор позволяет понять, есть ли в сети узлы, встроенные в большинство сетевых цепочек, а также определить степень этой встроенности.

- Центральности по степени показывает степень доминирования центрального узла над всеми другими по количеству связей. Этот параметр отражает количество узлов в сети, которые закрывают большое количество прямых связей.

- Центральность по собственному вектору демонстрирует степень доминирования центрального узла над другими в отношении того, насколько он связан с другими центральными узлами. Благодаря этому показателю можно определить наличие узлов в сети, которые являются доминирующими из-за своих влиятельных узлов-соседей.

- Центральность по близости показывает, насколько узел близок ко всем другим субъектам.

4. Кластеризация - это индикатор, который предполагает подсчет троек в общем количестве узлов, который, в свою очередь, показывает, как узлы группируются.

5. Фрагментация - показывает долю узлов, которые не включены в общую структуру, то есть не имеют связей, то есть, изолированы от общей сети (Басов и Василькова, 2014).

Существует несколько преимуществ сетевого анализа как метода диагностики (Хойслинг, 2003): во-первых, в ходе сетевого анализа интерпретация результатов происходит посредством объединения полученных данных с разными частными теориями: теорией поведения, теорией власти, теорией лидерства, теорией групп и т. Д., что позволяет использование этого метода в различных областях, а также побуждает исследователей к системному изучению объекта, то есть с использованием различных теорий (Wellman, 1997).

Во-вторых, так как сетевой подход идеологически нейтрален, можно использовать методологию сетевого подхода различными теоретическими лагерями. Например, М. Кастельс разработал теорию сетевого общества, придерживающуюся неомарксистской позиции. В-третьих, теория сетей изначально предполагает только формирование абстрактных паттернов; оно становится конкретным только на этапе изучения конкретных случаев посредством проведения сетевого анализа. В частности, это происходит, с одной стороны, благодаря ознакомлению с процессами, происходящими в конкретном объекте, с другой стороны, как уже упоминалось, с привлечением различных теорий. Этот элемент наиболее интересен, так как предполагает, что с точки зрения сетевого анализа изучение любого объекта становится уникальной процедурой, так как заранее не всегда известно, как будет выглядеть сеть, и поэтому невозможно с уверенностью предсказать, какие теории будут использоваться для объяснения конкретной сети связей.

Таким образом, сетевая диагностика является эффективным инструментом для определения актуального состояния объектов, которые работают в трансформирующихся условиях. Сетевая диагностика охватывает не только анализ, но и другие теоретические методы, такие как изучение теоретических положений, синтез, сравнение, что позволяет прогнозировать состояние объекта на будущее, чтобы понять, какие изменения необходимы.

Следовательно, сетевая диагностика ценностей сотрудников будет пониматься как вид распознавательной деятельности, основанной на принципах и процедурах, позволяющих:

1. идентифицировать структуры ценностей сотрудников по весу каждой ценности и взаимосвязям между собой.
2. изучить степень целостности ценностей сотрудников путем расчета сетевых показателей.
3. интегрировать и дифференцировать акторов сети на основе соотношения их ценностей.

Следовательно, сетевая диагностика ценностей сотрудников включает в себя изучение на двух разных уровнях: во-первых, на интегративном уровне, который включает в себя выявление взаимосвязи ценностей сотрудников и насколько они представляют единую структуру. Во-вторых, на индивидуальном уровне, который определяет ценности какой модели чаще встречаются среди сотрудников, и как соотносятся ценности сотрудников одной страны с ценностями сотрудников других стран.

В следующем параграфе будут представлены основные элементы программы, результаты и выводы эмпирического исследования ценностей сотрудников на основе диагностики сети.

§2.2. Эмпирическое исследование ценностей сотрудников

§2.2.1. Программа исследования ценностей сотрудников

Объектом эмпирического исследования являются сотрудники российских, испанских и китайских негосударственных корпораций. **Предметом** выступают ценности сотрудников российских, испанских и китайских негосударственных корпораций касательно как позитивного и негативного эталонов, так и самооценки. Исходя из этого, **цель** эмпирического исследования – выявить и охарактеризовать сходства и различия в ценностях сотрудников российских, испанских и китайских негосударственных

корпораций в представлениях эталонов корпоративного поведения с помощью сетевой диагностики. Для того чтобы добиться поставленной цели, необходимо следующие **задачи**:

1. Выявить ценности сотрудников российских, испанских и китайских негосударственных корпораций.
2. Осуществить сравнительный анализ основных аспектов ценностей сотрудников российских, испанских и китайских негосударственных корпораций.
3. Определить особенности взаимосвязи между организационной культурой и ценностями российских, испанских и китайских негосударственных корпораций в современных условиях.

Была сформулирована **основная гипотеза исследования** о том, что в испанских негосударственных корпорациях переоценивается роль самооценки как фактора организационной культуры, и при этом недооценивается роль других сотрудников. Более того, предполагается, что в испанских корпорациях деловые качества оцениваются значительно более важными, чем нравственные качества.

Метод сбора данных

Для того чтобы выявить ценности сотрудников российских, испанских и китайских негосударственных корпораций., в качестве основного метода сбора данных был выбран метод опроса. Анкета была написана на русском языке и переведена на китайский и испанский для того, чтобы распространять его в Китай и Испанию соответственно. Анкета состоит из трех частей (см. приложение 1). Первая часть предназначена для того, чтобы определить, к каким ценностям стремятся современные сотрудники, то есть, ценности подражания (позитивный эталон). Вторая часть фокусируется на выявлении нежелаемых ценностей, то есть, к чему не стремятся сотрудники (негативный эталон). Третья часть анкеты – это касается самооценки, то есть, как сотрудники оценивают свои собственные ценности.

Относительно построения выборки, она формировалась неслучайным отбором, респонденты были отобраны по принципу доступных случаев, что обусловлено выбранным методом анализа данных, а именно сетевым анализом. Число респондентов составило 52 сотрудника испанских корпораций, 127 сотрудников двух российских корпораций, и 67 сотрудников китайских корпораций.

Инструментарий исследования - Тестовый онлайн-опросник по проблеме «значимые (ценные) качества личности» (см. приложение 1).

Метод обработки данных

Данные были обработаны с помощью специального программного обеспечения Ucinet, предназначенного для сетевого анализа. Визуализация данных была проведена с помощью Netdraw, а также в результате разработки специальной программы студентами Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина) (К.Д. Данилов). Если обращаться к **ограничениям исследования**, то результаты исследования в большей степени напоминают результаты инструментального кейса, то есть когда, например, определенная корпорация рассматривается как инструмент для изучения той или иной тематики, в нашем случае ценностей, а выводы актуальны в рамках изучаемого объекта.

География исследования: Российская Федерация, Испания, Китайская Народная Республика.

Сроки проведения исследования и обработки результатов: май 2019 - май 2020 года.

§2.2.2. Основные результаты эмпирического исследования ценностей сотрудников

На основе анализа результатов тестового онлайн-опросника по проблеме «значимые (ценные) качества личности» (см. приложение 1) мы сформировали базу данных о ценных качествах личности, которые по-разному

воспринимаются в корпорациях зависимо от типа общества. Эти данные являются фундаментами для исследования системного характера ценностей в корпорациях.

Выявление веса исследуемых параметров позволило формировать сети ценностей (см. приложения 3, 4 и 5). Вес изучаемых параметров характеризует массу полученного положительного значения ценности, чем обосновывается ее важность (цена) для респондентов (в этом случае качеств личности). Другими словами, вес определяет величину значимости ценностей, на которые ориентируются респонденты.

Одни и те же качества личности зависимо от множества социальных индикаторов корпоративной организации имеют различный вес, то есть, различную значимость. В условиях одних корпораций важными являются человеческие черты личности, а в других таковыми могут признаваться коммуникационные характеристики или, к примеру, деловые качества сотрудников. Однако, в любом случае субъективные оценки о важных качествах людей в большой степени отражают объективную сторону ценностей, которые значимы для обеспечения главной деятельности корпораций.

Калькулируется вес качеств как среднее арифметическое, представляющее собой всю сумму набранных оценок, полученных за определенное качество, деленное на количество участников опроса. Средние значения весов качеств позитивного, негативного эталона и самооценки респондентов (коэффициент Квк) представлены в таблице № 1.1.

Таблица № 1.1. Средние значения весов качеств

Респонденты	Позитивный эталон	Негативный эталон	Самооценка	Ср. знач.
Частная корпорация РФ	3,92643	2,40950	3,52474	3.28689
Частная корпорация Испании	3,80707	2,17052	3,45693	3.14484

Госкорпорация РФ	3,94006	2,16886	3,68275	3.26389
Частная корпорация КНР	3,92705	2,01954	3,34234	3.09631
Ср. знач.	3.90015	2.19210	3.50169	

Как и ожидалось, самые высокие весовые свойства по результатам опроса респондентов получились при оценивании положительного эталона. Общий вес этого эталона составил 3,90 балла. Самый высокий балл положительного эталона был получен от респондентов группы «госкорпорация РФ» (3,94) и с незначительным отрывом в 0,02 балла положительный эталон оценили в группах «частная корпорация РФ» и «частная корпорация КНР» (3,92). Что касается группы «частная корпорация Испании» (3,80), то здесь разница была достаточно большой (разница с «госкорпорацией РФ» 0,14 балла, и 0,12 балла разница с «частной корпорацией РФ» и «частной корпорацией КНР»).

Почему в группе «частная корпорация Испании» положительный эталон оценивается более низко? В этом случае результаты опроса отражают специфику социального явления подражания в корпорациях. Подражание на сознательном и бессознательном уровнях осуществляет механизм социализации, высказывающийся у респондентов всех корпораций как стремление к успешности: с точки зрения респондентов корпораций позитивный эталон – это человек, достигший самого высокого уровня в самореализации, и для респондентов такой пример является более желательным. У респондентов корпоративных организаций Испании, позитивный образец для подражания сформирован менее четко или значимо. По данным целого ряда зарубежных исследований такое позитивное отношение к образу успешного человека в современном обществе коррелирует и раскрывает больше возможностей успешных людей в доступности к потенциалам (например богатствам), обеспечивающим более

высокое качество жизни таких людей, больше возможностей улучшать свое здоровье и достигать более высокого уровня образования.

Весовые характеристики качеств позитивного эталона

Как выделялось ранее, вес качества определяет его ценность для сотрудников корпораций. Результаты исследования позволяют выявить, что в каждой группе респондентов ценность различных качеств различная. Так в группе «частная корпорация РФ» с максимальным значением в портрете положительного эталона оценивается вес качества *расчетливости* - по результатам опросов вес этого качества составил $K_{вк} = 4,39$. И это не случайно. Ценность такого личностного качества как расчетливость обосновывается целым рядом частных российских корпораций как самая значимая и эта ценность занимает первое место в иерархии ценностей таких корпораций.

На следующей позиции по весовым качествам позитивного эталона стоят *способность оказывать помощь другим людям* и *преуспевание* ($K_{вк} =$ по 4,36), и далее *целеустремленность* ($K_{вк} = 4,33$), *доброжелательность* ($K_{вк} = 4,31$), *умение располагать к себе* ($K_{вк} = 4,23$), *коммуникационные способности* ($K_{вк} = 4,23$) и *уважительное отношение к людям* ($K_{вк} = 4,22$). Эти ценности весьма важны для деятельности в рамках частных российских корпораций. Самый низкий вес качеств положительного эталона в этой группе присущ качествам *скромности* ($K_{вк} = 2,92$), и далее *властности* ($K_{вк} = 3,20$) и *манипулятивных способностей* ($K_{вк} = 3,28$).

Весовые черты качеств позитивного эталона в группе «частная корпорация Испании» отличаются от веса качеств в группе «частная корпорация РФ». В «частной корпорации Испании» самый значительный вес получает ценность позитивного эталона - качество *открытость* ($K_{вк} = 4,55$). После этого качества стоят качества *доброжелательность* ($K_{вк} = 4,48$), *правдивость* ($K_{вк} = 4,45$), *коммуникационные способности* ($K_{вк} = 4,41$), *заботливость* и *уважительное отношение к людям* ($K_{вк} =$ по 4,38).

Наименьший вес качеств в портрете положительного эталона в «частной корпорации Испании» набрали качества *властность* (Квк = 2,93) и *манипулятивные способности* (Квк = 2,97).

В группе «госкорпорация РФ» наибольший вес из числа качеств позитивного эталона, получило качество *целеустремленность* (Квк = 4,46). Другими значимыми качествами оказались *уважительное отношение к людям* (Квк = 4,37), *преуспевание* и *способность оказать помощь другим* (Квк = по 4,30), *коммуникационные способности* (Квк = 4,26), *доброжелательность* (Квк = 4,25) и *расчетливость* (Квк = 4,21). Самые низкие веса качеств позитивного эталона набрали качества *альтруизма* (Квк = 3,23), *скромности* (Квк = 3,25), *властности* (Квк = 3,33) и *манипулятивных способностей* (Квк = 3,39).

Среди «частных корпораций КНР» самый высокий вес набрало качество *целеустремленность* (Квк = 4,16). После этого качества стоят качества *преуспевание* (Квк = 4,14), *находчивость* (Квк = 4,13), *уважительное отношение к людям* (Квк = 4,11), *прагматичность* (Квк = 4,10), *командный дух* (Квк = 4,08), и *понимание* (Квк = 4,07). Наименьший вес набрали качества *манипулятивных способностей* (Квк = 3,42), *расчетливость* (Квк = 3,56) и *презентабельность* (Квк = 3,63).

На основании этих данных сформирована таблица № 1.2. - Веса качеств в портрете позитивного эталона.

Таблица № 1.2. Веса качеств в портрете позитивного эталона

	«Частная корпорация РФ»	«Частная корпорация Испании»	«Госкорпорация РФ»	«Частная корпорация КНР»
Качество с максимальным весом	<i>Расчетливость</i> (Квк = 4,39)	<i>Открытость</i> (Квк = 4,55)	<i>Целеустремленность</i> (Квк = 4,46)	<i>Целеустремленность</i> (Квк = 4,16)
Качества со значимыми весами (5 ближайших к максимуму весовых данных)	<i>Преуспевание</i> (Квк = 4,36) <i>Способность оказать помощь другим</i> (Квк = 4,36)	<i>Доброжелательность</i> (Квк = 4,48) <i>Правдивость</i> (Квк = 4,45)	<i>Уважительное отношение к людям</i> (Квк = 4,37) <i>Преуспевание</i> (Квк = по 4,30) <i>Способность оказывать помощь</i>	<i>Преуспевание</i> (Квк = по 4,14) <i>Находчивость</i> (Квк = по 4,13) <i>Уважительное отношение к людям</i> (Квк = 4,11)

	<i>Целеустремленность</i> (Квк = 4,33) <i>Доброжелательность</i> (Квк = 4,31) <i>Умение располагать к себе</i> (Квк = 4,23)	<i>Коммуникационные способности</i> (Квк = 4,41) <i>Уважительное отношение к людям</i> (Квк = 4,38) <i>Заботливость</i> (Квк = 4,38)	<i>другим людям</i> (Квк = по 4,30) <i>Коммуникационные способности</i> (Квк = 4,26) <i>Доброжелательность</i> (Квк = 4,25)	<i>Прагматичность</i> (Квк = по 4,10) <i>Командный дух</i> (Квк = по 4,08)
Качества с минимальным весом	<i>Манипулятивные способности</i> (Квк = 3,28) <i>Властность</i> (Квк = 3,20) <i>Скромность</i> (Квк = 2,92)	<i>Альтруизм</i> (Квк = 3,55) <i>Манипулятивные способности</i> (Квк = 2,97) <i>Властность</i> (Квк = 2,93)	<i>Властность</i> (Квк = 3,33) <i>Скромность</i> (Квк = 3,25) <i>Альтруизм</i> (Квк = 3,23)	<i>Презентабельность</i> (Квк = 3,63) <i>Расчетливость</i> (Квк = 3,56) <i>Манипулятивные способности</i> (Квк = 3,42)

Как показывает анализ таблицы № 1.2, весовые свойства качеств позитивного эталона по всем исследуемым группам признался примерно одинаковым. Такие незначительные различия подтверждают, что в современных условиях важность и вес качеств положительного эталона между сотрудниками, работающими в частных или государственных корпорациях разных регионов мира, не приобрели существенных значений. Однако, важно отметить формирующиеся отличия, которые характерны для некоторых трендов трактовки позитивного эталона респондентами этих групп.

Во-первых, это связано с ведущими ценностями в определении идеального типа позитивного эталона. В группах «частная корпорация КНР» и «госкорпорация РФ» такую ценность занимает качество *целеустремленности*. Однако, в группе респондентов «частная корпорация РФ» ведущей ценностью выступает *расчетливость*, а вес качества *целеустремленности* в этой группе респондентов смещается на 4-е место. В «частных корпорациях Испании», *открытость* ценится больше всего, и *целеустремленности* даже не входит в 10 ведущих качеств (занимает 12-е место). По нашему мнению это объясняется спецификой ценностей сотрудников «госкорпораций РФ» и «частных корпораций КНР». Корпоративная форма организации деятельности предполагает подчинение всех членов корпорации достижению единой цели. Поэтому восприятие качества *целеустремленности* как важнейшего личностного свойства эталона

подражания следует понимать, как готовность сотрудников корпорации подчинять себя единой цели в процессе решения задач совместной деятельности.

Высокая готовность сотрудников группы «госкорпорация РФ» подчинять себя единой цели можно объяснять тем, что именно государство делает акцент на отказе от высоких доходов частного сектора ради подчинения себя значимым государственным целям, не связанным с собственным обогащением. И именно сотрудники с таким мышлением скорее всего готовы работать на государство. В случае «частных корпораций КНР», подчинения себя значимым целям можно объяснять восточной культурой, упомянутой в первой главе. В Восточной Азии преобладает коллективистская культура, при которой люди ставят групповые цели и потребности выше своих личных желаний. Мы полагаем, что поэтому не только *целеустремленность* а и *командный дух* являются ведущими ценностями в группе «частные корпорации КНР».

Что касается группы «частные корпорации Испании», нас не удивил результат, что *целеустремленность* едва ли ценится, так как Испания считается культурным пространством, где наоборот индивидуализм преобладает. Поэтому *открытость* занимает первое место по значимости. *Открытость* является ценностью, связанной с искренностью и честностью, то есть, не с тем, что группа желает (как в коллективистских условиях), а с объективной истиной. Относительно группы «частная корпорация РФ», *расчетливость* как ведущая ценность обосновывается тем, что она является ключевой деловой ценностью, необходима для максимизации прибыли в такой среде, где инвестиции могут оказаться неуспешными в условиях относительно слабой экономики или слабых прав собственности - как например в случае РФ.

Во-вторых, минимальный вес в рейтингах положительного эталона занимали такие качества как *манипулятивные способности*, *властность*, *скромность* и *альтруизм*. Однако, в случае группы «частные корпорации

КНР», качество *скромности* не входило даже в пятерку наименее значимых ценностей. Относительно высокая ценность этого качества в китайских корпорациях также можно объяснять восточной коллективистской культурой, которая делает акцент на гармонии группы. Отсутствие скромности может обижать других членов группы и нарушать гармонию. Именно поэтому считаем, что больше ценится это качество как образ позитивного эталона в группе «частные корпорации КНР».

В проведенном исследовании зафиксирован низкий вес качества *властность* в образе позитивного эталона во всех группах кроме группы «частная корпорация КНР». В данном случае можно говорить, что к *властности* позитивнее относятся менеджеры организации. Принятие *властности* как важного качества характерно и для людей более старших возрастов, мужчин, выходцев из маленьких городов и сел. По всей видимости для этих категорий персонала корпорации ближе позиция, согласно которой механизмом, регулирующим поведение человека в обществе, является внутреннее принятие социальных ценностей посредством внешнего принуждения.

В итоге, респонденты оценивают *властность* как отрицательное нравственное качество личности, которое высказывается в стремлении к подчинению своей воле людей и умении заставить подчиниться других людей. Мнение большинства респондентов совпадает с той точкой зрения, что властность чаще всего порождает авторитаризм и волюнтаризм, а в ее основе лежит гордыня, превышение своей воли над волей Божией, что никак не может считаться христианской добродетелью. Большой вес и более позитивное отношение к *властности* среди респондентов группы «частная корпорация КНР» объясняется тем, что здесь она рассматривается несколько по-иному, как необходимое условие для успешного выполнения функциональных обязанностей, и является социально необходимым условием управления, сопровождается направленной передачей информации и реализуется в поведении.

Обобщая полученные данные о характеристиках социального портрета позитивного эталона следует еще раз выделить, что весовые свойства позитивного эталона в группах «госкорпорация РФ», «частная корпорация РФ» и особенно «частная корпорация Испании» набирают больший вес, чем это характерно для «частной корпорации КНР». В свою очередь это позволяет утверждать, что в представлениях сотрудников этих организаций ориентации о положительном эталоне конструируются четче и весомее, чем это характерно для респондентов «частной корпорации КНР», находящихся в рамках восточной культуры.

Весовые характеристики качеств негативного эталона

В отношении негативного эталона диспозиция отличается: при оценке веса положительных и отрицательных эталонов общая разница составляет $K_{вк} = 1,81$ балл, что указывает на то, что оцениваемый негативный эталон намного ниже. Наибольшая разница в оценке положительных и отрицательных эталонов обычно у сотрудников «частных корпораций Испании» (разница $K_{вк} = 2,02$ балла). Это означает, что среди «частных корпораций Испании» распространение представлений о важности определенных качеств в положительном и отрицательном эталоне является наибольшим. В группе «частная корпорация КНР» эта разница сводится к сумме $K_{вк} = 1,91$ балл, в группе «госкорпорация РФ» эта разница составляет $K_{вк} = 1,77$ баллов, тогда как в «частной корпорации РФ» эта разница наименьшая и составляет $K_{вк} = 1,52$ балла. Эти данные показывают, что персонал «частной корпорации РФ» селективный и требовательный при оценивании людей и их характеристик.

В общем и целом, респонденты «частной корпорации Испании» ($K_{вк} = 2,00$ баллов) и «частной корпорации КНР» ($K_{вк} = 2,02$ балла) менее критически относятся к негативным качествам других, чем респонденты групп «госкорпорация РФ» ($K_{вк} = 2,17$ баллов) и «частная корпорация РФ» ($K_{вк} = 2,41$ баллов). Эти результаты демонстрируют, что для «частной корпорации

Испании» и «частной корпорации КНР» репрезентативно более открытое, доброжелательное и терпимое отношение к недостаткам других.

На основании данных весов качеств негативного эталона создана таблица № 1.3. Веса качеств в социальном портрете негативного эталона.

Таблица № 1.3. Веса качеств в социальном портрете негативного эталона

	«Частная корпорация РФ»	«Частная корпорация Испании»	«Госкорпорация РФ»	«Частная корпорация КНР»
Качество с максимальным весом	<i>Свободолюбие (Квк = 3,55)</i>	<i>Манипулятивные способности (Квк = 3,41)</i>	<i>Свободолюбие (Квк = 3,37)</i>	<i>Расчетливость (Квк = 2,74)</i>
Качества со значимыми весами (5 ближайших к максимуму весовых данных)	<i>Властность (Квк = 3,05) Манипулятивные способности (Квк = 2,86) Открытость (Квк = 2,81) Преуспевание (Квк = 2,73) Прагматичность (Квк = 2,64)</i>	<i>Властность (Квк = 3,28) Преуспевание (Квк = 3,00) Расчетливость (Квк = 2,62) Прагматичность (Квк = 2,59) Доброжелательность (Квк = 2,24)</i>	<i>Властность (Квк = 3,07) Расчетливость (Квк = 3,00) Манипулятивные способности (Квк = 2,88) Прагматичность (Квк = 2,86) Преуспевание (Квк = 2,65)</i>	<i>Свободолюбие (Квк = 2,52) Открытость (Квк = 2,33) Манипулятивные способности (Квк = 2,23) Преуспевание (Квк = 2,20) Находчивость (Квк = 2,11)</i>
Качества с минимальным весом	<i>Забота о других (Квк = 2,08) Адекватность (Квк = 2,08) Командный дух (Квк = 2,08) Скромность (Квк = 2,08) Понимание других людей (Квк = 1,98)</i>	<i>Адекватность (Квк = 1,45) Командный дух (Квк = 1,41) Терпимость (Квк = 1,24)</i>	<i>Забота о других (Квк = 1,65) Адекватность (Квк = 1,51) Правдивость (Квк = 1,46)</i>	<i>Способность оказывать помощь другим людям (Квк = 1,81) Адекватность (Квк = 1,81) Уважительное отношение к людям (Квк = 1,78) Лидерство (Квк = 1,64)</i>

Формирование иерархии весов негативного эталона показало больше сходства, чем при построении иерархии положительного эталона. Несомненно, что много респондентов в исследуемой группе с основными характеристиками негативного эталона представляют людей с комбинацией присущих им характеристик *свободолюбия* и *властности*, другими словами стремление к независимости и реализации своих собственных интересов, которые не исключают ограничение независимости других людей (вес качества *свободолюбия* в «частной корпорации РФ» Квк = 3,55; в «частной корпорации КНР» - Квк = 2,52; в «госкорпорации РФ» Квк = 3,37 (исключение

в «частной корпорации Испании» Квк = 2,17); вес качества *властности* в «частной корпорации РФ» Квк = 3,05; в «госкорпорации РФ» Квк = 3,07; в «частной корпорации Испании» Квк = 3,28 (исключение в «частной корпорации КНР» - Квк = 1,98).

Следует отметить, что по сравнению с остальными группами в испанских корпорациях свободолюбие не является особенно важным качеством негативного эталона: в остальных корпорациях четко демонстрируется тенденция негативной оценки тех, кто демонстрирует свободолюбие, но мы полагаем, что в данном случае индивидуализм Испании отражается - желание быть свободным (от коллектива) не считается отрицательным свойством. Свободолюбие ассоциируется с достижением своих корыстных целей, а не общих целей. К примеру, это видно из того факта, что в характерные качества негативного эталона в остальных группах присутствуют такие качества как *властность, расчетливость, преуспевание, прагматичность и манипулятивные способности*.

Также обратим внимание, что во всех исследуемых группах достаточно большим весом обладает качество *манипулятивных способностей* (в «частной корпорации РФ» Квк = 2,86; в «частной корпорации КНР» - Квк = 2,23; в «госкорпорации РФ» Квк = 2,88; в «частной корпорации Испании» Квк = 3,41). Негативный эталон способности манипулировать в «частной корпорации Испании» стоит на первом месте, в «частной корпорации РФ», на третьем месте, и в «госкорпорации РФ» и «частной корпорации КНР» на четвертом месте.

Персонал частных корпораций РФ (Квк=2,81) и КНР (Квк=2,33) неожиданно относит такое качество как открытость к негативному эталону. Это можно объяснить тем, что не приветствуется открыто выражать свои мысли, мнение и чувства, как позитивные, так и негативные. По мнению персонала, это обычно может привести к какому-либо отрицательному опыту и может отразиться на имидже в компании. Из этого можно заключить, что *открытость* как качество негативного эталона не входит в состав

первостепенных характеристик большого веса ни в «госкорпорации РФ», ни в «частной корпорации Испании».

С точки зрения респондентов, следующие качества негативного эталона обладают наименьшим весом:

- в группе «госкорпорация РФ» самые низкие веса у качеств как *забота о других* (Квк= 1,65) *адекватность* (Квк= 1,51), *правдивость* (Квк= 1,46);

- в группе «частная корпорация Испании» у качеств как *адекватность* (Квк= 1,45), *командный дух* (Квк= 1,41) и *терпимость* (Квк= 1,24).

- в группе «частная корпорация РФ» у качеств как *забота о других* (Квк= 2,08), *адекватность* (Квк= 2,08), *командный дух* (Квк= 2,08), *скромность* (Квк= 2,08), *понимание других людей* (Квк= 1,98).

- в группе «частная корпорация КНР» у качеств как *способность оказывать помощь другим людям* (Квк = 1,81), *адекватность* (Квк= 1,81), *уважительное отношение к людям* (Квк = 1,78), *лидерство* (Квк= 1,64).

Легко сделать вывод, что самый низкий вес в негативном эталоне во всех группах присутствуют качества так называемых коллективистских характеристик (*забота и понимание других людей*) и качества «хорошего человека» (*правдивость, скромность, адекватность*).

Резюмируя анализ специфики восприятия негативного эталона в исследуемых группах необходимо выделить несколько особенностей этого феномена:

1. Респонденты высказали большее согласие в выявлении негативного эталона;

2. В «частной корпорации Испании» и «частной корпорации КНР» респонденты менее критически относились к негативным качествам других, чем респонденты других групп.

3. *Свободолюбие* и *властность* были, конечно, определены респондентами в негативные эталоны с самым большим весом. Наряду с этим,

характеристика *властности* приблизительно одинаковая в трех из четырех групп. Более того, вес *свободолюбия* заметно отличен в группе «частная корпорация РФ» (вес качества - 3,55). Согласно показателям веса *свободолюбия*, мы видим, что *свободолюбие* в «частной корпорации Испании» имеет наименьший вес - лишь 2,17. С развитием корпорации вес *свободолюбия* уменьшается, таким образом мы понимаем, что *свободолюбие* уже обладает меньшим негативным образом.

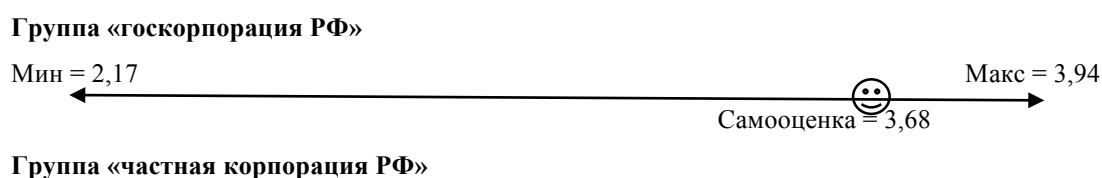
4. Во всех группах вес негативного эталона качества *манипулятивных способностей* показало большой индикатор, что свидетельствует небезразличное отношение к *манипулятивным способностям*.

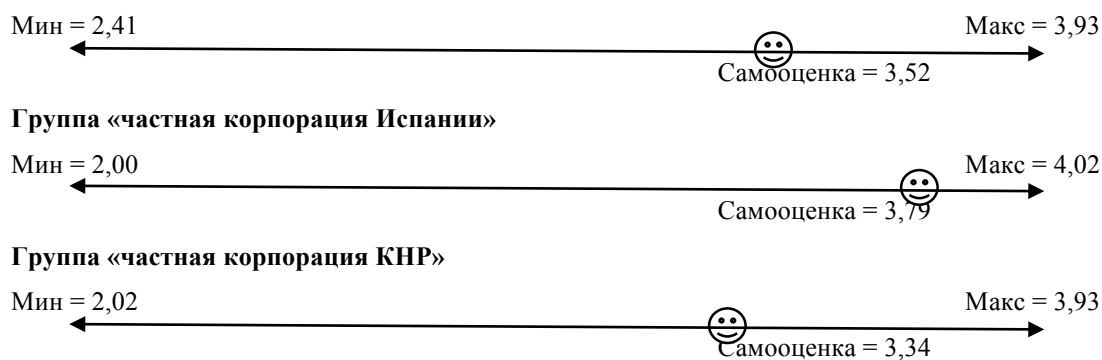
5. В списке качеств наименьшего веса по негативному эталону почти отсутствуют деловые качества во всех группах кроме «частной корпорации Испании», однако присутствуют человеческие качества как, например, *правдивость, скромность, адекватность* и т.п.

Вес качеств самооценки

Во всех исследуемых группах вес самооценки высокий и близок к качествам позитивного эталона. В группе «частная корпорация Испании» вес самооценки ниже веса позитивного эталона всего на 0,23 балла, в группе «госкорпорация РФ» - на 0,26 баллов, в группе «частная корпорация РФ» - на 0,41 балл, и в группе «частная корпорация КНР» - на 0,57 баллов. Относительно маленькая разница в группе «частная корпорация Испании» и относительно большая разница в группе «частная корпорация КНР» можно снова объяснять их противоположным расположением на спектре индивидуализм-коллективизм.

Рис. 1.1. Самооценка респондентов исследуемых групп





Маленькая разница между весами позитивного эталона и весами самооценки респондентов указывает на то, что они себя относят к числу людей для подражания. Как мы видим, вес самооценки сильно удален от негативного эталона во всех группах: в группе «частная корпорация Испании» вес самооценки удален на 1,79 баллов, в группе «госкорпорация РФ» - на 1,51 балл, в группе «частная корпорация РФ» - на 1,11 балл, и в группе «частная корпорация КНР» - на 1,22 балла.

В генерировании самооценки респонденты разнообразно описывали себя. Так самый большой вес в самооценке респондентов набрали коллективистские качества и качества хорошего человека: в группах «частная корпорация Испании» и «госкорпорация РФ» *уважение других*, и в группах «частная корпорация РФ» и «частная корпорация КНР» *свободолюбие*. Таким образом мы приходим к заключению, что нравственные качества являются главными критериями в оценке людей независимо от региона мира.

Также в группу ценных качеств входят качества как *доброжелательность, способность оказать помощь другим людям* (во всех группах), *правдивость* (во всех группах кроме «госкорпорация РФ»), и *умение располагать к себе* (в группах «госкорпорация РФ» и «частная корпорация РФ»). Во всех группах высокий вес не получили деловые качества как *расчетливость, преуспевание и прагматичность*.

Эмпирическое исследование породило данные, которые отражены в таблице весов качеств самооценки в социальном портрете респондентов. (См. таблицу № 1.4.).

Таблица № 1.4.

Веса качеств самооценки в социальном портрете респондентов

	«Частная корпорация РФ»	«Частная корпорация Испании»	«Госкорпорация РФ»	«Частная корпорация КНР»
Качество с максимальным весом	<i>Свободолюбие (Квк = 4,23)</i>	<i>Уважительное отношение к людям (Квк = 4,55)</i>	<i>Уважительное отношение к людям (Квк = 4,16)</i>	<i>Свободолюбие (Квк = 3,77)</i>
Качества со значимыми весами (5 ближайших к максимуму весовых данных)	<i>Доброжелательность (Квк = 4,11) Способность оказать помощь другим (Квк = 4,09) Уважительное отношение к людям (Квк = 4,06) Правдивость (Квк = 3,95) Умение располагать к себе (Квк = 3,80)</i>	<i>Способность оказать помощь другим (Квк = 4,48) Заботливость (Квк = 4,41) Доброжелательность (Квк = 4,34) Правдивость (Квк = 4,34) Свободолюбие (Квк = 4,31)</i>	<i>Доброжелательность (Квк = 4,14) Способность оказывать помощь другим людям (Квк = 4,07) Целеустремленность (Квк = 3,98) Умение Умение располагать к себе (Квк = 3,95) Заботливость (Квк = 3,93)</i>	<i>Уважительное отношение к людям (Квк = 3,64) Доброжелательность (Квк = 3,64) Правдивость (Квк = 3,59) Способность оказать помощь другим людям (Квк = 3,52) Преуспевание (Квк = 3,51)</i>
Качества с минимальным весом	<i>Лидирующий (Квк = 2,94) Манипулятивные способности (Квк = 2,78) Властность (Квк = 2,64)</i>	<i>Презентабельность (Квк = 3,00) Манипулятивные способности (Квк = 2,62) Властность (Квк = 2,24)</i>	<i>Терпимость (Квк = 3,33) Манипулятивные способности (Квк = 3,12) Властность (Квк = 2,93)</i>	<i>Расчетливость (Квк = 2,90) Властность (Квк = 2,80) Манипулятивные способности (Квк = 2,70)</i>

Минимальный вес в самооценке респондентов получили *властность, лидерство, презентабельность, расчетливость, терпимость к недостаткам и склонность к манипулированию*. Минимальные значения набрали: *властность* - 2,24 балла и *манипулятивные способности* – 2,62 балла, оба в группе «частная корпорация Испании». Следовательно, в «частной корпорации Испании» респонденты очень субъективны и не видят в себе качества негативного эталона. Невысокий вес качества *лидерство* в группе «частная корпорация» позволяет сделать вывод, что респонденты этой группы не относят себя к лидерам и управленцам, которым могут быть характерны качества как *манипулирование* и *властность*. В то время как в в других группах вес *лидерства* отразил высокий показатель, что относит *лидерство* уже к значимому качеству.

К тому же, результаты показывают, что сотрудники испанских корпораций выше всего оценивают себя, и сотрудники китайских корпораций ниже всего. Мы считаем, что это снова связано с индивидуализмом и

коллективизмом - в индивидуалистских обществах члены открыто оценивают себя, тогда как в коллективистских обществах стигматизируется выделение себя от группы так как это может интерпретироваться как эгоцентризм.

Выводы оценивания весовых характеристик качеств респондентами (см. приложение 2).

1. *Доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи* имеют высокий вес позитивного эталона и играют большую роль в самооценке респондентов во всех группах и ценны для каждого респондента, пусть даже если это субъективная оценка себя самого.

2. Главными качествами для положительной и отрицательной самооценки российских и особенно китайских корпораций являются личностные и коллективистские характеристики людей, тогда как в испанских корпорациях более высокий вес положительных эталонов приобрели деловые качества. Этот факт делает испанские корпорации отличными от остальных корпораций и можно объяснять индивидуалистической культурой Испании.

3. *Властность и способность к манипулированию* приобрели минимальный вес в оценке себя респондентами во всех группах, как мы понимаем, люди обычно относят себя к ролевой модели, поэтому они оценивают себя высоко и позитивно и по этой причине особо высоко оценены были качества положительных эталонов как *доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи*.

4. Сотрудники испанских корпораций выше всего оценивают себя, и сотрудники китайских корпораций ниже всего.

Подводя итоги данного исследования, отметим, что с развитием индивидуализма меняются важность тех или иных характеристик, то есть, респонденты начинают выше ценить деловые качества личности при оценке себя и других людей. С развитием индивидуализма меняются стратегия и цели организации, что и способствует изменению мнения самих респондентов о негативных и позитивных эталонах.

Плотность сетей

Плотность сети показывает степень связи (связанности, сцепления) между каждым конкретным качеством и другим качеством сети. Сила плотности между ценностями дает возможность различать подгруппы и клики (объединения) ценностей в общедоступной сети ценностей, определять основные элементы локальных ценностных сетей и находить связи между звеньями в сетях и элементы – посредники между подгруппами и кликами. В свою очередь, воздействие на эти элементы позволяет успешно управлять сетью и преобразовывать ее.

Если вес ценности показывает массу ее значения, то плотность раскрывает частоту и величину взаимосвязи ценности с остальными. Плотность получаем путем деления всей суммы положительных корреляций набранных одним качеством на число оцениваемых качеств. Другими словами, каждое исследуемое качество имеет определенную положительную корреляцию с каждым качеством без исключения, мы суммируем оценки и полученную сумму оценок делим на количество параметров исследования, в данном случае на 23 (то есть на количество всех качеств, не включая само изучаемое качество). Плотность сети может быть измерена с помощью коэффициента корреляции, который находится в диапазоне от +1,0 (что означает наличие связи с каждой ценностью) и до - 1,0 (те в сети нет какой-либо связи что между ценностями).

В таблице 2.1. результаты показывают обобщенные данные плотности сети ценностей (см. приложения 3, 4 и 5) по индикаторам позитивного и негативного эталонов, а также и самого себя.

Таблица 2.1 Обобщенные данные плотности сети ценностей

Респонденты	Позитивный эталон	Негативный эталон	Самооценка	Ср. знач.
Частная корпорация РФ	0,64493	0,78986	0,78623	0,74034
Частная корпорация Испании	0,73913	0,85870	0,83696	0,81160

Госкорпорация РФ	0,88044	0,84420	0,85145	0,85870
Частная корпорация КНР	1,0	1,0	1,0	1,0
Ср. знач.	0,81612	0,87319	0,86866	

Анализ результатов позволяет сделать много выводов о плотности сети ценностей в исследуемых группах. Прежде всего следует отметить, что среди респондентов «частной корпорации КНР» плотность сети оказалась самой высокой (Кпс всей сети = + 1,00). Это важное наблюдение, которое следует понимать так, что в «частной корпорации КНР» связь каждого конкретного качества с каждым другим более плотная (более связанная). Анализ этой ситуации показывает, что в коллективистской реальной жизни формируются самые разнообразные отношения между ценностями людей с самыми разными убеждениями, интересами, вкусами, и т. д. Существует большое разнообразие и самые непредсказуемые отношения между социальными ценностями людей. Ценности здесь менее регулируются каким-либо конкретным (четким) фактором, ситуацией или условием, напротив, это уникально для формальных организаций. Вот почему плотность сетей ценностей в «частной корпорации КНР» отличается от плотности сетей ценностей остальных групп.

В условиях корпорации, когда к человеку предъявляется много категоричных требований, которые стимулируют формирование и развитие определенных качеств, важных для этой конкретной корпорации, или наоборот, эти требования могут быть не вдохновлять людей на формирование других качеств. Однако нельзя нарушать требования корпораций. В контексте созданной корпорации мы ясно чувствуем, что мы не являемся хозяином оценки, мы связаны и нас принуждают. Мы связаны через сознание общности. Поэтому, по мнению респондентов остальных корпораций, плотность сети между личностными качествами будет более избирательной, фрагментарной, а иногда даже противоречивой. Фактически, эта ситуация приводит к более высокой плотности сети по определенным качествам (локауты и клики) или снижению плотности сети по сравнению с другими

качествами. Это уже очевидно, потому что в целом плотность сетей ценностей в остальных корпорациях ниже, чем у «частной корпорации КНР». Кроме того, в группе «госкорпорация РФ» и «частная корпорация Испании» эта разница не столь значительна (разница $K_{пк} = +0,15$ и $K_{пк} = +0,19$ соответственно), тогда как в группе «частная корпорация РФ» плотность сети является самой низкой по сравнению с плотностью сети «частной корпорации КНР» (разница $K_{пк} = +0,26$).

При изучении самооценки респондентов наибольшая плотность сети тоже была зафиксирована в «частной корпорации КНР», где она достигла максимального значения ($K_{рс} = + 1,00$). Плотность сети положительного и негативного эталона тоже высока в «частной корпорации КНР» $K_{пс} = 1,00$. Интерпретация полученных данных позволяет сказать, что респонденты из группы «частная корпорация КНР» имеют очень высокую плотность сети представлений о себе, положительном и негативном эталоне весьма значительная. Такая высокая плотность позволяет нам сказать, что в концепции самих себя, положительного и отрицательного эталонов респонденты понимали эти образы довольно связано и системно (кто я? каким надо быть? каким быть нельзя?), как ожидается в коллективистских условиях.

Затем, необходимо описать те личностные качества, которые для респондентов наиболее тесно связаны между собой при оценке положительного и отрицательного эталонов и оценке самого себя. В группе «частная корпорация КНР» самой важной оказалась плотность всех качеств. Эти максимальные плотности показывают, что в частных китайских корпорациях все качества являются сложной формой интеграции, которые связаны со всеми другими качествами личности и являются производными от других качеств и в то же время являются условиями для их выражения. Другими словами, все качества тесно связаны со всеми другими качествами и характеристиками людей. Все качества включают в себя многие другие качества личности и, по существу, демонстрируют наиболее систематические характеристики. Эти данные также подтверждают, что в китайских частных

корпорациях установление отношений с другими людьми и их надлежащим статусом являются постоянными индикаторами поведения во всех случаях, в зависимости от многих других характеристик.

Во-вторых, плотность сети респондентов в «госкорпорации РФ» имеет много важных характеристик. Прежде всего, следует отметить, что плотность сети ценностей респондентов в этой группе всего на 0,14 балла отличается от плотности в «частной корпорации КНР» ($K_{пс} = + 0,86$ и $+ 1,00$ соответственно).

Кроме того, среди респондентов в группе «госкорпорации РФ» самая высокая плотность ценностных отношений зафиксирована в концепции положительного эталона ($K_{пс} = + 0,88$). Для сравнения, среди респондентов групп «частная корпорация Испании» и «частная корпорация РФ» плотность сети для восприятия позитивного эталона ниже на 0,14 и 0,24 балла соответственно ($K_{пс} = +0,74$ и $K_{пс} = +0,64$ соответственно). Этот факт показывает, что вся система работы с сотрудниками государственных корпораций РФ, включая корпоративную культуру, сформировала среди ее сотрудников более ясные представления о том, как добиться успеха. Однако, в частных корпорациях Испании и РФ достижение успеха менее очевидно.

Плотность сети респондентов «госкорпорации РФ» выше респондентов «частной корпорации РФ» и по отношению к плотности сети в представлениях о негативном эталоне ($K_{пс} = + 0,84$ и $+0,79$ соответственно), однако плотность «госкорпорации РФ» немного ниже «частной корпорации Испании» ($K_{пс} = + 0,86$).

Наиболее плотная сеть среди группы респондентов «госкорпорация РФ», эта сеть характеризует представления респондентов о значении качества *презентабельность*. Более того, эта тенденция отражается не только в характеристике положительного эталона, но и в оценке отрицательного эталона, а также в оценке самого себя ($K_{пс} = + 1,0$; $+ 0,96$; $+ 0,96$ соответственно). Таким образом, для респондентов группы «госкорпорация РФ» *презентабельность* является наиболее системным свойством, которое

связано со всеми иными характеристиками и качествами людей. Также важно, чтобы другие качества также обладали очень высокими системными характеристиками, которые могут раскрыть способность человека работать в команде, поддерживать связи и отношения. Так, например, далее с высокими показателями плотности оказались качества *коммуникативные способности* (Кпс= + 0,91; + 1,0; +0,91), *понимание других людей* (Кпс= + 0,96; +0,91; +0,96), *умение располагать к себе людей* (Кпс= + 0,96; + 1,0; + 0,91), *командный дух* (Кпс= + 1,0; + 0,96; +0,91), *открытость* (+ 0,96; + 0,91; +0,91). Это в основном коммуникативные навыки и качества, которые могут дать возможность устанавливать и поддерживать связи и отношения с другими.

Что касается качеств, которые характеризуют отношение к делу, то респонденты группы «госкорпорация РФ» оценивают их неоднозначно и избирательно. Высока плотность сети качества *находчивость* (Кпс= + 0,91; + 0,96; + 0,91). Это качество определяет отношение людей к позитивным эталонам, так и при оценке людей других статусов – негативных эталонов и самих себя. Находчивость выражает стремление людей выходить из сложных ситуаций, предлагать варианты решения проблем, что, несомненно, является преимуществом в рыночных условиях.

Респонденты «госкорпорации РФ» имеют высокую плотность оценки таких своих качеств как *целеустремленность*, *прагматичность*, *расчетливость*. Эти показатели плотности сети даже выше, чем у эталона для подражания (*целеустремленности* Кпс= + 0,91 против + 0,96, *прагматичности* Кпс= + 0,91 против + 0,96, *расчетливости* Кпс= + 0,74 против + 0,95). Большой показатель единства понимания важности, прагматичности, целеустремленности и расчетливости существенно, что отличает сети ценностей респондентов «госкорпорации РФ» на фоне сети ценностей респондентов «частной корпорации РФ» и «частной корпорации Испании».

В-третьих, анализ плотности сети респондентов «частной корпорации РФ» в общей сложности демонстрирует разобщенность при оценивании

важных социальных характеристик людей в такой организации и многочисленные противоречия. Плотность сети респондентов группы «частная корпорация РФ» на 0,11 ниже плотности сети респондентов группы «госкорпорация РФ», и на 0,07 ниже группы «частной корпорации Испании» т.е. это самая слабая сеть с точки зрения ее плотности.

Первоначально следует отметить, что плотность сети ценностей по данным респондентов «частной корпорации РФ» самая низкая при оценке положительного эталона на фоне негативного эталона и самооценки (положительный эталон $K_{пс} = + 0,64$, негативный эталон и самооценка $K_{пс}$ по $+ 0,79$). Эти данные удостоверяют, что респонденты «частной корпорации РФ» менее едины в понимании того, кем быть? каким быть? на какие эталоны следует равняться? Кроме всего прочего, плотность сети в представлениях о позитивном эталоне в рамках этой корпорации кардинально ниже, чем в группах «частная корпорации КНР» (на 0,36 баллов), «госкорпорация РФ» (на 0,24 пункта) и даже «частная корпорация Испании» (на 0,10 балла).

Также эту тенденцию можно проследить при определении плотности сети положительного эталона по качествам *прагматичности* ($K_{пс} = + 0,43$), *скромности* и *манипулятивных способностей* ($K_{пс}$ по $+ 0,48$). Иными словами фактически обсуждение действий или поступков, которые связаны с выражением таких качеств, в группе «частная корпорация РФ» оно будет острым и противоречивым, здесь эти вопросы неопределенные и бессистемные. Более низкие показатели этих параметров указывают на то, что респонденты не могут определить характеристики, которым необходимо следовать в своей жизни. В то время как плотность сети среди сотрудников «госкорпорации РФ» и «частной корпорации КНР» в концепции прагматичности эталон для подражания внушительно выше ($K_{пс} = + 0,91$ и $K_{пс} = + 1,00$ соответственно). Однако, этот показатель плотности сети по этому индикатору ниже среди респондентов группы «частная корпорация Испании» ($K_{пс} = + 0,35$). Респонденты «частной корпорации РФ» предельно слаженно дают оценку таким качествам позитивного эталона как *командный дух и*

находчивость (Кпс= + 0,87 по обоим качествам), *способность понимать других людей* (Кпс= + 0,78), *расчетливость, забота о других и коммуникативные способности* (Кпс= + 0,74).

В «частной корпорации РФ» респонденты имеют тенденцию более едино воспринимать ценности негативного эталона, иными словами, если они не очень слаженно имеют представление каким нужно быть, то их воззрение более едино и обобщенно в представлениях о том, каким быть не стоит. В первую очередь, это относится к навыку понимания других людей, *коммуникативные способности* и умение *располагать к себе* (Кпс= + 0,96), высока плотность оценивания *презентабельности, оказания помощи другим людям и адекватной самооценки* (Кпс= + 0,91). Эти качества воспринимаются однородно и едино. В «частной корпорации РФ» неясную оценку дают таким качествам негативного эталона как *правдивость* (Кпс= + 0,57), *скромность* (Кпс= + 0,35) и *властность* (Кпс= + 0,52) .

Выводы относительно плотности сети рассматриваемых респондентов показывают некоторые важные характеристики - тенденции в этих сетях. Перечислим их:

- снижение плотности сети по оси: частная корпорация КНР – госкорпорация РФ – частная корпорация Испании - частная корпорация РФ. Вне рамок коллективистского общества ценностные взаимосвязи выражаются модификациями и внушительно большей вариативностью. Не смотря ни на что, плотность сети в группе «частная корпорация КНР» выше, чем в других корпорациях.;

- во всех случаях высокая плотность сети является характеристикой самооценки и оценки негативного эталона, что указывает на большую согласованность в ценностях, которые касаются концепции положения человека в социальной структуре и требованиях, которые обозначают приемлемые нормы и правила отношений, ниже которых нельзя опускаться (переходить за правила и нормы поведения);

- сеть идей о позитивном эталоне менее плотна (за исключением «частной корпорации КНР»), что позволяет нам утверждать, что образ перспективного поступка в современных российских и испанских условиях противоречив. В рыночных условиях нет четкого сформированного позитивного образа поведения, что подтверждает отсутствие понимания возможных перспектив для людей.

- важность таких качеств как адекватность самооценки и умение располагать к себе для россиян являются качествами, которые сочетают в себе многие другие социальные характеристики. Это очень важно для российского общества и корпораций в том числе;

- в корпорациях сотрудники считают, что деловые характеристики важны независимо от региона или вида корпорации;

- скромность является неважной характеристикой людей в корпорациях. Здесь она расценивается как не системное качество человека, которое не имеет ничего общего с любым другим качеством, имеющим положительную корреляцию;

Значимые связи (ЗС)

В своих расчетах сетей ценностей мы воспользовались подходом к определению силы связи, предложенным Чеддоком (см. табл. № 3.1).

Таблица № 3. 1.

Коэффициенты корреляции и их сила связи

Абсолютное значение r_{xy}	Теснота (сила) корреляционной связи
менее 0.3	слабая
от 0.3 до 0.5	умеренная
от 0.5 до 0.7	заметная
от 0.7 до 0.9	высокая
более 0.9	очень высокая

Параметр значимые связи показывает силу связей, которые превосходят коэффициент корреляции между исследуемыми индикаторами более чем на +0,3. В нашем случае были подсчитаны такие связи по каждому качеству и сведены в таблицу, отражающую значимые связи (Таблица № 3.3.) В таблице № 3.3 приведены обобщенные данные о значимых связях.

Таблица № 3.3.

Значимые сетевые связи

Респонденты	Позитивный эталон	Негативный эталон	Самооценка	Ср. знач.
Частная корпорация РФ	72	184	124	126,7
Частная корпорация Испании	138	250	166	184,7
Госкорпорация РФ	210	214	176	200
Частная корпорация КНР	436	532	448	472
Ср. знач.	214	295	228,5	

Эти результаты показывают, что наиболее частые и важные связи сети можно увидеть в группе «частная корпорация КНР» (472 связи). Затем с большой разницей идут показатели «госкорпорация РФ» (200 связей) и «частная корпорация Испании» (184,7 связей). Менее всего таких связей зафиксировано в группе «частная корпорация РФ» (126,7).

Параметр значимых связей четко разворачивает специфику ценностей в группе «частная корпорация КНР» относительно позитивного эталона. Здесь число таких связей проявилось больше всего (436, для сравнения в группе «госкорпорация РФ» их 210, в «частной корпорации Испании» 138, а в «частной корпорации РФ» всего 72, т.е. почти в три раза меньше). Негативный эталон в характеристиках значимых связей тоже больше всего характеризуются ценностями «частной корпорации КНР», здесь их установилось максимальное число – 532. Следующим идет «частная корпорация Испании» (250 таких связей), «госкорпорация» (214 таких связей)

и менее всего значимые связи в характеристике негативного эталона опять в «частной корпорации РФ» (лишь 184 связи).

Наиболее ясно выражены сильные связи в характеристиках позитивного эталона в группе «частная корпорация КНР» при оценивании качеств *открытость, понимание и коммуникабельность* (по 22 связи), и *командный дух, адекватность, умение располагать к себе и альтруизм* (по 21 связь). В характеристиках негативного эталона в «частной корпорации КНР» складывается большое количество сильных связей в отношении *скромность, находчивость, уважение других, понимание, адекватность, властность, преуспевание, свободолюбие, способность оказать помощь, презентабельность, коммуникативность, командный дух, лидерство, открытость, и умения располагать к себе* (23 связи).

Наименьшее число сильных связей позитивного эталона сложилось в «частной корпорации РФ». Практически нет таких связей в характеристиках *расчетливости, свободолюбие, адекватность, терпимости и находчивости*. Тоже нет связей позитивного эталона в «частной корпорации Испании» в отношении *прагматичности*. Наименьшее число сильных связей негативного эталона тоже сложилось в «частной корпорации РФ» в отношении *командный дух* (4 связи) *правдивость* (3 связи) и *скромность* (2 связи).

Что касается связей между группами качеств, данные показывают, что в китайских корпорациях существует относительно тесная связь как между коллективистскими качествами и деловыми качествами (см. приложение 6), так и между качествами хорошего человека и деловыми качествами (см. приложение 7). В испанских и российских корпорациях эти связи были намного слабее.

Мы считаем, что использование индикаторов сильных связей в качестве инструмента для изучения ценностных сетей может быть успешно применено к реальной работе менеджеров. Наш опыт показывает, что эта сильная связь более очевидна, что позволяет нам использовать полученные данные для быстрого решения многих проблем организаций.

Размах сети

Размах сети ценностей респондентов исследуемых групп показывает разницу между максимальным и минимальным значением изучаемых качеств. Обобщенные величины показателей размаха сети по каждому качеству представлены в таблице № 4.1.

Таблица № 4.1.

Обобщенные данные о размахе сетевых характеристик

Респонденты	Позитивный эталон	Негативный эталон	Самооценка	Ср. знач.
Частная корпорация РФ	0,87	0,67	0,59	0,71
Частная корпорация Испании	0,65	0,77	0,71	0,71
Госкорпорация РФ	0,68	0,74	0,74	0,72
Частная корпорация КНР	0,39	0,32	0,39	0,37
Ср. знач.	0,65	0,63	0,61	

В общей сложности, самый большой диапазон сети выражен для оценивания положительного эталона - 0,65. При этом самый значительный диапазон сети, т.е. самые разные сети по своему значению, оказался в ответах сотрудников «частной корпорации РФ» (0,87). В этом случае результаты указывают на то, что видение респондентов группы «частная корпорация РФ» в концепции позитивного эталона наиболее разбросано. Здесь могут пересекаться очень разные варианты в представлении того, каким должен быть такой эталон, какие у него основные качества и характеристики, иными словами видение разрозненное. В группах «госкорпорация РФ» (0,68) и «частная корпорация Испании» (0,65) мнения о позитивном эталоне менее рассеянно. Самый маленький разброс мнений о позитивном эталоне характерен для группы «частная корпорация КНР», всего (0,39).

Большой размах сети качеств позитивного эталона (0,65) доказывает идею того, что приобретение новых стереотипов и стандартов соответствующего поведения человека это сложный и долгий процесс и может

меняться в новых общественных условиях. Поэтому абсолютно логично происходит изменение позитивного эталона для подражания при переходе из коллективистского общества в индивидуалистское или наоборот.

Похожая ситуация происходит в размахе сети отрицательного эталона. В «частной корпорации Испании» (0,77), «госкорпорации РФ» (0,74) и «частной корпорации РФ» (0,67) размах сети большой по сравнению с «частной корпорацией КНР» (0,32). Это говорит о том, что респонденты имеют очень разные точки зрения о негативных эталонах в испанских и российских корпорациях. Подвергаются изменению мнения как о положительных, так и отрицательных качествах людей в зависимости от изменений среды в разных обществах.

Что касается самооценки, наименьший размах сети отражен среди респондентов в «частной корпорации КНР» (0,39). Диапазон сети мнения о себе показывает, что респонденты достаточно равнозначно оценивают свои качества, поэтому разброс такой маленький.

Выводы по второй главе

Обобщая полученные данные о характеристиках социального портрета позитивного эталона следует еще раз выделить, что весовые свойства позитивного эталона в группах «госкорпорация РФ», «частная корпорация РФ» и особенно «частная корпорация Испании» набирают больший вес, чем это характерно для «частной корпорации КНР». Другими словами, организационная культура как испанских негосударственных корпораций, так и оба вида российских корпораций характеризуется высоким весом ценностей подражания. Это позволяет утверждать, что в представлениях сотрудников этих организаций положительный эталон конструируется четче и весомее, чем это характерно для респондентов «частной корпорации КНР», находящихся в рамках восточной организационной культуры.

Резюмируя анализ специфики восприятия негативного эталона в исследуемых группах необходимо выделить несколько особенностей этого

феномена. Во-первых, в организационной культуре всех регионов высказывается большее согласие в выявлении негативного эталона. Во-вторых, в Испании и Китае организационная культура менее критически относится к негативным качествам других, чем российская организационная культура. В-третьих, организационная культура российских, китайских и испанских корпораций отрицательнее всего относится к свободолобию, расчетливости и манипулятивным способностям соответственно. Наряду с этим, характеристика властности высокая и приблизительно одинаковая в трех из четырех групп (исключение – КНР). Более того, согласно показателям веса свободолобия, мы видим, что свободолобие в «частной корпорации Испании» имеет наименьший вес.

Организационная культура всех регионов отрицает качество манипулятивных способностей. Оно показало большой индикатор, что свидетельствует небезразличное отношение к манипулятивным способностям. Кроме того, только испанская организационная культура не отрицательно относится к деловым качествам. В России и КНР присутствуют человеческие качества как, например, правдивость, скромность, адекватность и т.п.

Что касается оценивания себя, доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи имеют высокий вес позитивного эталона и играют большую роль в самооценке респондентов во всех группах и ценны для каждого респондента, пусть даже если это субъективная оценка себя самого. Главными качествами для положительной и отрицательной самооценки российских и особенно китайских корпораций являются личностные и коллективистские характеристики людей, тогда как в испанских корпорациях более высокий вес положительных эталонов приобрели деловые качества. Этот факт делает испанские корпорации отличными от остальных корпораций и можно объяснять относительно индивидуалистической культурой Испании.

Властность и способность к манипулированию приобрели минимальный вес в оценке себя респондентами во всех группах, как мы понимаем, люди обычно относят себя к ролевой модели, поэтому они оценивают себя высоко и

позитивно и по этой причине особо высоко оценены были качества положительных эталонов как доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи. Организационная культура испанских негосударственных корпораций характеризуется сотрудниками, высоко оценивающими себя, но организационная культура китайских негосударственных корпораций наоборот характеризуется сотрудниками, низко оценивающими себя.

Подводя итоги данного исследования, отметим, что с развитием индивидуализма меняются важность тех или иных характеристик, то есть, сотрудники начинают выше ценить деловые качества личности при оценке себя и других людей. С развитием индивидуализма меняются стратегия и цели организации, что и способствует изменению мнения самих респондентов о негативных и позитивных эталонах.

Выводы относительно плотности сети рассматриваемых респондентов показывают некоторые важные характеристики - тенденции в этих сетях. Наблюдается снижение плотности сети по оси: частная корпорация КНР – госкорпорация РФ – частная корпорация Испании - частная корпорация РФ. Вне рамок коллективистского общества ценностные взаимосвязи выражаются модификациями и внушительно большей вариативностью. Не смотря ни на что, плотность сети в группе «частная корпорация КНР» выше, чем в других корпорациях. Кроме того, во всех случаях высокая плотность сети является характеристикой самооценки и оценки негативного эталона, что указывает на большую согласованность в ценностях, которые касаются концепции положения человека в социальной структуре и требованиях, которые обозначают приемлемые нормы и правила отношений, ниже которых нельзя опускаться (переходить за правила и нормы поведения).

Помимо того, сеть идей о позитивном эталоне менее плотна (за исключением «частной корпорации КНР»), что позволяет нам утверждать, что образ перспективного поступка в современных российских и испанских условиях противоречив. В рыночных условиях нет четкого сформированного позитивного образа поведения, что подтверждает отсутствие понимания

возможных перспектив для людей. К тому же, важность таких качеств как адекватность самооценки и умение располагать к себе для россиян являются качествами, которые сочетают в себе многие другие социальные характеристики. Это очень важно для российского общества и корпораций в том числе. В корпорациях сотрудники считают, что деловые характеристики важны независимо от региона или вида корпорации, но скромность является неважной характеристикой людей. Здесь она расценивается как не системное качество человека, которое не имеет ничего общего с любым другим качеством, имеющим положительную корреляцию.

В отношении значимых связей, наиболее ясно выражены сильные связи в характеристиках позитивного эталона в группе «частная корпорация КНР» при оценивании качеств открытость, понимание и коммуникабельность, командный дух, адекватность, умение располагать к себе и альтруизм. В характеристиках негативного эталона в «частной корпорации КНР» складывается большое количество сильных связей в отношении скромность, находчивость, уважение других, понимание, адекватность, властность, преуспевание, свободолюбие, способность оказать помощь, презентабельность, коммуникабельность, командный дух, лидерство, открытость, и умения располагать к себе.

Наименьшее число сильных связей позитивного эталона сложилось в «частной корпорации РФ». Практически нет таких связей в характеристиках расчетливости, свободолюбие, адекватность, терпимости и находчивости. Тоже нет связей позитивного эталона в «частной корпорации Испании» в отношении прагматичности. Наименьшее число сильных связей негативного эталона тоже сложилось в «частной корпорации РФ» в отношении командный дух, правдивость и скромность.

Что касается связей между группами качеств, данные показывают, что в китайских корпорациях существует относительно тесная связь как между коллективистскими качествами и деловыми качествами, так и между

качествами хорошего человека и деловыми качествами. В испанских и российских корпорациях эти связи были намного слабее.

Ввиду размаха сетей, большой размах сети качеств позитивного эталона доказывает идею того, что приобретение новых стереотипов и стандартов соответствующего поведения человека это сложный и долгий процесс и может меняться в новых общественных условиях. Поэтому абсолютно логично происходит изменение позитивного эталона для подражания при переходе из коллективистского общества в индивидуалистское или наоборот. Похожая ситуация происходит в размахе сети отрицательного эталона. В «частной корпорации Испании», «госкорпорации РФ» и «частной корпорации РФ» размах сети большой по сравнению с «частной корпорацией КНР». Это говорит о том, что респонденты имеют очень разные точки зрения о негативных эталонах в испанских и российских корпорациях. Подвергаются изменению мнения как о положительных, так и отрицательных качествах людей в зависимости от изменений среды в разных обществах.

Применительно самооценки, наименьший размах сети отражен среди респондентов в «частной корпорации КНР». Диапазон сети мнения о себе показывает, что респонденты достаточно равнозначно оценивают свои качества, поэтому разброс такой маленький.

В подтверждение сформулированной ранее гипотезы исследования, в испанских организациях переоценивается роль самооценки как фактора организационной культуры, при этом недооценивается роль других сотрудников организаций. Кроме того, деловые качества оцениваются значительно более важными, чем нравственные качества. Напротив, в российских организациях, и в организациях, которые действуют в рамках восточных (в частности, китайских) культур, эти соотношения будут складываться в пользу нравственных качеств.

Заключение

Что касается теоретических оснований исследования организационной культуры в негосударственных корпорациях, все модели имеют свои преимущества и недостатки, но при этом подход Хофстеде лучше всего обобщает главные черты организационной культуры. Однако есть некоторые главные проблемы, которые мы бы выделили. Например мы полагаем, что, помимо культурных аспектов этих моделей, существуют и другие факторы, по которым можно анализировать культуру. Существуют и другие уровни оценки культуры. Эти уровни часто пропускаются из-за характера построения этих уровней.

Многие авторы признают, что культурные измерения, которые они определили, как культура и ценности, являются теоретическими конструкциями. Это инструменты, предназначенные для практического применения. Обобщения о культуре полезны, но их следует рассматривать как таковые, то есть как ориентиры для лучшего понимания. Они представляют собой измерения на уровне группы, которые описывают средние показатели, которые относятся ко всему населению.

Культурные аспекты позволяют пользователям различать группы, но не касаются различий между членами общества. Они не обязательно определяют личности людей. Национальные оценки никогда не следует интерпретировать как детерминированные для отдельных лиц. Например, японец может чувствовать себя очень комфортно в меняющихся ситуациях, тогда как в среднем японцы избегают неопределенности. Есть все еще исключения из правила. Теорию Хофстеде можно противопоставить ее эквивалентности на индивидуальном уровне: теории черт о человеческой личности.

На профессиональном уровне существует определенная степень ценностей и убеждений, которые люди придерживаются в отношении национальных и организационных культур, частью которых они являются.

Культура управления как профессия состоит из национальных и организационных культур. Это важное отличие от организационного уровня.

При описании культуры гендерные различия в основном не принимаются во внимание. Однако, существуют определенные факторы, которые полезно анализировать при обсуждении межкультурной коммуникации.

Что касается восточно-азиатского восприятия организационной культуры, на наш взгляд, во многих отношениях восточноазиатские организации напоминают семьи своей ценностью для групповой гармонии и лояльности и уважением к самым старшим и пожилым членам. Не случайно, это также некоторые из наиболее важных ценностей конфуцианства, которые оказали значительное влияние на культурное развитие Восточной Азии.

В качестве критики мы бы выражала скептицизм в отношении функционалистских и унитаристских взглядов на культуру, которые выдвигаются ведущими управленческими писателями. Они подчеркивают, каким образом эти культурные предположения могут подавить несогласие с управлением и воспроизводить пропаганду и идеологию. Они предполагают, что организации не охватывают единую культуру, и культурная инженерия может не отражать интересы всех заинтересованных сторон внутри организации.

К тому же, нам кажется, что многие предположения тех, кто выдвигает теории организационной культуры, не новы. Они отражают давнюю напряженность между культурными и структурными (или неформальными и формальными) версиями организаций. Кроме того, разумно предположить, что сложные организации могут иметь много культур, и что такие субкультуры могут пересекаться и противоречить друг другу. Аккуратные типологии культурных форм, встречающиеся в учебниках, редко признают такие сложности или различные экономические противоречия, существующие в капиталистических организациях.

В рамках критических управленческих исследований, мы сомневаемся в теории, которые пытаются классифицировать организационную культуру. Нам кажется, что организационная культура двигает организации, а не наоборот. Организации являются продуктом организационной культуры, но нам неизвестно, как она формирует поведение и взаимодействие, что подрывает попытки классифицировать и определять организационную культуру.

В итоге мы полагаем, что можно понимать организационную культуру как концепцию организационной теории, которая описывает возникновение и развитие моделей культурных ценностей в организациях. Организационная культура влияет на все сферы управления (принятие решений, лидерство, отношения с коллегами, клиентами и поставщиками, общение и т. Д.). Любая деятельность в организации возникла на основе ее культуры и, следовательно, подвержена культурному влиянию.

Что касается эмпирического исследования, данные о характеристиках социального портрета позитивного эталона показывают, что в представлениях сотрудников испанских негосударственных корпораций положительный эталон конструируется четче и весомее всего, особенно по сравнению с сотрудниками китайских негосударственных корпораций, находящихся в рамках восточной организационной культуры.

Обобщая анализ специфики восприятия негативного эталона в исследуемых группах необходимо выделить несколько особенностей этого феномена. Во-первых, в организационной культуре всех регионов высказывается большее согласие в выявлении негативного эталона. Во-вторых, в Испании и Китае организационная культура менее критически относится к негативным качествам других, чем российская организационная культура. В-третьих, организационная культура российских, китайских и испанских корпораций отрицательнее всего относится к свободолобию, расчетливости и манипулятивным способностям соответственно. Наряду с этим, характеристика властности высокая и приблизительно одинаковая в трех

из четырех групп (исключение – КНР). Более того, согласно показателям веса свободолюбия, мы видим, что свободолюбие в «частной корпорации Испании» имеет наименьший вес.

Организационная культура всех регионов отрицает качество манипулятивных способностей. Оно показало большой индикатор, что свидетельствует небезразличное отношение к манипулятивным способностям. Кроме того, только испанская организационная культура не отрицательно относится к деловым качествам. В России и КНР присутствуют человеческие качества как, например, правдивость, скромность, адекватность и т.п.

Резюмируя самооценку сотрудников, доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи имеют высокий вес позитивного эталона и играют большую роль в самооценке респондентов во всех группах и ценны для каждого респондента. Главными качествами для положительной и отрицательной самооценки в рамках российской и особенно китайской организационной культуры являются личностные и коллективистские характеристики людей, в то время как в испанская организационная культура более высокий вес положительного эталона приобрели деловые качества. Этот факт делает испанские корпорации отличными от остальных корпораций и можно объяснять относительно индивидуалистической культурой Испании.

Властность и способность к манипулированию приобрели минимальный вес в оценке себя респондентами во всех группах, как мы понимаем, люди обычно относят себя к ролевой модели. Поэтому они оценивают себя высоко и позитивно и по этой причине особо высоко оценены были качества положительных эталонов как доброжелательность, уважение к другим и оказание помощи. Организационная культура испанских негосударственных корпораций характеризуется сотрудниками, высоко оценивающими себя, но организационная культура китайских негосударственных корпораций наоборот характеризуется сотрудниками, низко оценивающими себя.

Подводя итоги весовых характеристик, отметим, что с развитием индивидуалистской организационной культуры меняются важность тех или

иных характеристик, то есть, сотрудники начинают выше ценить деловые качества личности при оценке себя и других людей. С развитием индивидуализма меняются стратегия и цели организации, что и способствует изменению мнения самих респондентов о негативных и позитивных эталонах.

Касательно плотности сети, наблюдается снижение плотности сети по оси: частная корпорация КНР – госкорпорация РФ – частная корпорация Испании - частная корпорация РФ. Вне рамок коллективистской организационной культуры ценностные взаимосвязи выражаются модификациями и внушительно большей вариативностью. Не смотря ни на что, плотность сети в группе «частная корпорация КНР» выше, чем в других корпорациях. Кроме того, во всех случаях высокая плотность сети является характеристикой самооценки и оценки негативного эталона, что указывает на большую согласованность в ценностях, которые касаются концепции положения человека в социальной структуре и требованиях, которые обозначают приемлемые нормы и правила отношений, ниже которых нельзя опускаться (переходить за правила и нормы поведения).

Помимо того, сеть идей о позитивном эталоне менее плотна (за исключением «частной корпорации КНР»), что позволяет нам утверждать, что образ перспективного поступка в современных российских и испанских условиях противоречив. В рыночных условиях нет четкого сформированного позитивного образа поведения, что подтверждает отсутствие понимания возможных перспектив для людей. К тому же, важность таких качеств как адекватность самооценки и умение располагать к себе для россиян являются качествами, которые сочетают в себе многие другие социальные характеристики. Это очень важно для российского общества и корпораций в том числе. В корпорациях сотрудники считают, что деловые характеристики важны независимо от региона или вида корпорации, но скромность является неважной характеристикой людей. Здесь она расценивается как не системное качество человека, которое не имеет ничего общего с любым другим качеством, имеющим положительную корреляцию.

Ввиду значимых связей, наиболее ясно выражены сильные связи в характеристиках позитивного эталона в группе «частная корпорация КНР» при оценивании качеств открытость, понимание и коммуникабельность, командный дух, адекватность, умение располагать к себе и альтруизм. В характеристиках негативного эталона в «частной корпорации КНР» складывается большое количество сильных связей в отношении скромность, находчивость, уважение других, понимание, адекватность, властность, преуспевание, свободолюбие, способность оказать помощь, презентабельность, коммуникабельность, командный дух, лидерство, открытость, и умения располагать к себе.

Наименьшее число сильных связей позитивного эталона сложилось в «частной корпорации РФ». Практически нет таких связей в характеристиках расчетливости, свободолюбие, адекватность, терпимости и находчивости. Также нет связей позитивного эталона в «частной корпорации Испании» в отношении прагматичности. Наименьшее число сильных связей негативного эталона тоже сложилось в «частной корпорации РФ» в отношении командный дух, правдивость и скромность.

Что касается связей между группами качеств, данные показывают, что в китайских корпорациях существует относительно тесная связь как между коллективистскими качествами и деловыми качествами, так и между качествами хорошего человека и деловыми качествами. В испанских и российских корпорациях эти связи были намного слабее.

В отношении размаха сетей, большой размах сети качеств позитивного эталона доказывает идею того, что приобретение новых стереотипов и стандартов соответствующего поведения человека это сложный и долгий процесс и может меняться в новых общественных условиях. Поэтому абсолютно логично происходит изменение позитивного эталона для подражания при переходе из коллективистского общества в индивидуалистское или наоборот. Похожая ситуация происходит в размахе сети отрицательного эталона. В «частной корпорации Испании»,

«госкорпорации РФ» и «частной корпорации РФ» размах сети большой по сравнению с «частной корпорацией КНР». Это говорит о том, что респонденты имеют очень разные точки зрения о негативных эталонах в испанских и российских корпорациях. Подвергаются изменению мнения как о положительных, так и отрицательных качествах людей в зависимости от изменений среды в разных обществах.

Что касается самооценки, наименьший размах сети отражен среди респондентов в «частной корпорации КНР». Диапазон сети мнения о себе показывает, что респонденты достаточно равнозначно оценивают свои качества, поэтому разброс такой маленький.

В подтверждение сформулированной ранее гипотезы исследования, в испанских организациях переоценивается роль самооценки как фактора организационной культуры, при этом недооценивается роль других сотрудников организаций. Кроме того, деловые качества оцениваются значительно более важными, чем нравственные качества. Напротив, в российских организациях, и в организациях, которые действуют в рамках восточных (в частности, китайских) культур, эти соотношения будут складываться в пользу нравственных качеств.

Список литературы

- Ануфриев А. Ф. (2006). Психологический диагноз. - М. : "Ось-89".
- Баруздин И. А., Дерюгин П. П., Цзинь Цзюнькай, Сивоконь М. В., Шиляева А. С. (2017). Сетевая диагностика ценностей предпринимательства. Дискурс. №4.
- Басов Н.В., Василькова В.В. (2014). Семантические сети социологического знания. Журнал социологии и социальной антропологии. №17.
- Водопьянова Е. В. (2020). Миллениалы: российская и европейская версии. Научно-аналитический Вестник Института Европы РАН. №1.
- Градосельская Г.В. (2004). Сетевые измерения в социологии: Учебное пособие. Под ред. Г. С. Батыгина. М.: Издательский дом «Новый учебник».
- Давыдов С.А., Юдина А.А. (2014). Социальные сети и сетевой подход к анализу социальной структуры. Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. №4.
- Дерюгин П.П., Курапов С.В., Шиляева А.С. (2017). Социальная идентификация курсантов в казачьих кадетских корпусах: актуальность, методология и диагностика на основе сетевого подхода. Труды XIV Всероссийской научной конференции «Информация-Коммуникация-Общество» (ИКО-2017).
- Здравомыслов А.Г. (1986). Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат.
- Калин А.А. (2001). Реалии и перспективы формирования российской модели корпоративного управления. Финансы и кредит. №3 (75).
- Климанова Н. Г., Трифонова Т. А., Кабирова А. А. (2017). Специфика ценностей и индивидуально-типологических особенностей личности работников компаний с разным типом организационной культуры. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. №2 (20).

Корнеева М.Ю. (2011). Социологическая диагностика системы ценностей государственных и муниципальных служащих методом сократического диалога. Logos et Praxis. №7-13.

Кузубов А. А., Шашло Н. В. (2016). Глобализация мировой экономики в развитии международных корпоративных структур. АНИ: экономика и управление. №3 (16).

Лебединцева Л.А., Дерюгин П.П., Сивоконь М.В. Шиляева А.С. (2017). Опыт построения методики социологической диагностики корпоративных ценностей на основе сетевого подхода. Труды XIV Всероссийской научной конференции «Информация-Коммуникация-Общество» (ИКО-2017).

Макеев В. А. (2009). Организационная культура как фактор прогрессивного развития российского общества. Народонаселение. №2. 13.05.2020).

Мальцева Д.В. (2014). Реляционная социология: новый этап в развитии анализа социальных сетей или самостоятельное направление. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. №4.

Назарчук А.В. (2011). О сетевых исследованиях в социальных науках. Социологические исследования, №1.

Рэдклифф-Браун А.Р. (2005). Структура и функция в примитивном обществе. Очерки и лекции. Пер. с англ.

Субботин А. А. (2014). Кризис и экологическая стратегия глобальных компаний Европы. АПЕ. №1.

Сюдов Й., Фихтер М. (2012). Глобальные производственные сети: организация глобальной работы посредством международных рамочных соглашений? ЖССА. №5.

Трубицына Н. О. (2008). Матрица лояльности для определения политики в области управления человеческими ресурсами. ЭКОНОМИНФО. №10.

Ушкин С.Г. (2013). Социология социальных сетей: ретроспективный анализ. Социологический журнал. №1.

Хойслинг Р. (2003). Социальные процессы как сетевые игры. Социологические эссе по основным аспектам сетевой теории. Пер. с нем. М.: Логос-Альтера.

Шухно Е. В. (2016). Концепт организационной культуры: социологический анализ. Проблемы деятельности ученого и научных коллективов. №2 (32).

Щербина В.В. (2007). Социолого-диагностические технологии в управлении: теоретико- методологические аспекты развития и применения. Социологические исследования. №3. С. 33

Adkins, B., Caldwell, D. (2004). *Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?*. Journal of Organizational Behavior. 25 (8): 969–978.

Argote, L. (2013). *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Springer. pp. 115–146.

Burman, R., Evans, A. (2008). *Target Zero: A Culture of safety*. Defence Aviation Safety Centre Journal, pp. 22–27.

Cameron, K., Quinn, R. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall

Clarke, S. (2006). *The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review*. Journal of Occupational Health Psychology, 11(4), 315–327

Cooke, R. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.

Cummings, T., Worley, C. (2004). *Organization Development and Change*. 8th Ed., South-Western College Pub.

de Caluwé, L., Vermaak, H. (2004). *Change Paradigms: An Overview*. Organization Development Journal; Chesterland Vol. 22, Iss. 4: 9-18.

Deal T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Harmondsworth, Penguin Books, 1982; reissue Perseus Books, 2000

Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.

Denison, D., Haaland, S. and Goelzer, P. (2004). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?* Organizational Dynamics, pp. 98–109

Dong, L., Glaister, K. (2007). *National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners.* Asia Pacific Journal of Management, 24 (June 2007), pp. 191–205

Elliott, J. (1951). *The changing culture of a factory.* Tavistock Institute of Human Relations. London: Tavistock Publications. p. 251

Elliott, J. (1998). *Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century* (Rev. 2nd ed.). Arlington, VA: Cason Hall.

Emirbayer, M., Goodwin, J. (1994). *Network Analysis, Culture, and the Problem of Agency.* American J. of Sociology. Vol. 99, Issue. 6.

Farish, P. (1982). *Career Talk: Corporate Culture.* Hispanic Engineer, issue 1, year 1, 1982

Feld S.L. (1981). *The Focused Organization of Social Ties.* American Journal of Sociology. Vol. 86. No. 5

Feld S.L. (1982). *Social Structural Determinants of Similarity among Associates.* American Sociological Review. Vol. 47. No. 6.

Flamholtz, E. (2001). *Corporate Culture and the Bottom Line.* European Management Journal, 19 (3), 268-275.

Flamholtz, E. (2005). *Conceptualizing and Measuring Human Capital of the Third Kind: Corporate Culture.* Journal of Human Resource Costing & Accounting, 9 (2) pp. 78–93.

Flamholtz, E., Narasimhan-Kannan, R. (2005). *Differential Impact of Culture upon Financial Performance: An Empirical investigation.* European Management Journal, 23 (1), pp. 50–64.

Flamholtz, E., Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Advantage.* Stanford University Press, Stanford California, pp. 5–6 and 26–27.

Flamholtz, E., Randle, Y. (2014). *Implications of organizational Life Cycles for Corporate Culture and Climate*. The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford Library of psychology. Oxford: Oxford University Press. p. 247.

Freeman L.C. (2004). *The development of social network analysis: a study in the sociology of science*. BookSurge, LLC.

Granovetter M.S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology. Vol. 78, No. 6

Grant, A. (2013). *Givers take all: The hidden dimension of corporate culture*. McKinsey.

Halpin, A., Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Midwest Administration Center of the University of Chicago.

Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford University Press

Handy, C. (1978). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press.

Harris, S. (1994). *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*. Organization Science. 5 (3): 309–321.

Harrison, R. (1972) *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review

Helge H., Sheehan M., Cooper C., and Einarsen S. (2010). *Organisational Effects of Workplace Bullying*. Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA, Sage Publications

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill Professional

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston. Houghton Mifflin Company.

- Johnson, G. (1988). *Rethinking Incrementalism*. Strategic Management Journal 9: 75–91.
- Kosorukoff A. (2011). *Social Network Analysis Theory and Applications*. Passmore, D. L.
- Kotter, J. (1995). *The New Rules*. Free Press
- Kotter, J., Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press
- Lejeune, C., Vas, A. (2010). *Comparing the processes of identity change: A multiple-case study approach*.
- Logan, D., King, J., and Fischer-Wright, H. (2009). *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. HarperCollins
- Marquis, C., Tilcsik, A. (2013). *Imprinting: Toward A Multilevel Theory*. Academy of Management Annals: 193–243
- McGuire, S. (2003). *Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation, Ph.D. Dissertation*. The George Washington University, Washington, DC.
- Miller, Alice Lyman (2009). *Some Things We Used to Know About China's Past and Present (but Now, Not So Much)*. Journal of American-East Asian Relations. 16 (1–2): 41–68
- Modaff, D., DeWine, S. and Butler, J. (2011). *Organizational communication: Foundations, challenges, and misunderstandings (2nd Ed.)*. Boston: Pearson Education. (Chapters 1–6)
- Montana, P., Charnov, B. (2008). *Management (4th ed.)*. Barrons Educational Series, Hauppauge:NY
- O'Reilly, C., Chatman, J. and Caldwell, D. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit*. Academy of Management Journal. 34 (3): 487–516.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. London: Sage.

Parsons, T., Shils, E., Tolman, P., Stouffer, S. and Kluckhohn, C. (2001), *Toward a General Theory of Action: Theoretical foundations of the Social Sciences*. Transaction Publishers

Peters, T., Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Row (New York).

Rasskazov S., Rubtcova M., Derugin P., Prujel N., Malyshev V. (2016). *Social Network Analysis as an Organizational Diagnostic Tool: The Case of Small Business in Russia*. International Review of Management and Marketing. Vol 6 . Issue 1. P.170-176.

Ravasi, D., Schultz, M. (2006). *Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture*. Academy of Management Journal. 49 (3): 433–458.

Rosauer, B (2013). *Three Bell Curves: Business Culture Decoded*.

Salin D., Helge H. (2010). *Organizational Causes of Workplace Bullying*. In: *Bullying and Harassment in the Workplace: Developments in Theory, Research, and Practice*

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. pp. 9

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass. pp. 26–33.

Schneider, S. (1988). *National vs. Corporate culture: Implications for human resource management*. Human Resource Management. 27 (2): 231–246.

Schrodt, P. (2002). *The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization*. Communication Studies. 53 (2): 189–202.

Selart, M., Schei, V. (2011): *Organizational Culture*. In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.): *Encyclopedia of Creativity*, 2nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193–196.

Sharma D. (2011). *Integrating Social Network Analysis & Organizational Development*. SSRN.

- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. Administrative Science Quarterly, Volume: 28, Issue: 3, pp. 339–358
- Smith, P.S., Trygstad, P.J., Hayes, M.L. (2018). *Social network analysis: a simple but powerful tool for identifying teacher leaders*. International Journal of Leadership in Education. Vol. 21, Issue 1, P.95-103
- Takeda B. (2007). *Investigation of employee tenure as related to relationships of personality and personal values of entrepreneurs and their perceptions of their employees*. ProQuest, p. 2
- Teuke, M. (2007). *Creating culture of innovation*. Oracle Magazine
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London, UK: Economist Books.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2003). *Riding The Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London-UK, Nicholas Brealey Publishing, 2nd Edition
- Wasserman S., Faust K. (1994). *Social Network Analysis*. P. 17.
- Wellman B. (1997). *Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance*. Cambridge, Cambridge University Press. Social Structures a Network Approach.
- Zhang, X. (2009). *Values, Expectations, Ad Hoc Rules, and Culture Emergence in International Cross Cultural Management Contexts*. New York: Nova Science Publishers.

Приложение 1. Анкета для выявления ценностей сотрудников

Уважаемые коллеги!

Просим Вас принять участие в социологическом исследовании. Смысл исследования заключен в описании качеств людей, которые нас окружают. Исследование проводится анонимно, без указания имен, фамилий и пр., в данном случае это совершенно не нужно.

В исследовании предполагается четыре процедуры.

Мысленно представьте реального человека, который для Вас может выступить в качестве положительного эталона в жизни или ближе всего к такому эталону. Возможно, что в настоящее время он работает или проживает где - то в других местах, не важно. Важно, что он существует реально и его образ может послужить для Вас эталоном для подражания. Для этого в графе "+ Эталон" (образец для подражания, положительный эталон) оцените качества этого человека по следующей балльной шкале:

- 5 – качество выражено **очень ярко**;
- 4 – качество **довольно выражено (очевидно)**;
- 3 – качество проявляется **слабо**;
- 2 – качество проявляется **очень слабо**;
- 1 – качество практически **не проявляется**;
- 0 – качество **отсутствует**.

Проделайте такую же процедуру в отношении человека, на которого Вы не хотели бы походить (графа "- Эталон");

В графе "Я сам" оцените свои качества по предложенным индикаторам.

Спасибо!

	Качества	+ Эталон	- Эталон	Я сам	Σ
	Прагматичный ("ценит время", "видит выгоду")				
	Уважительный к людям				
	Расчетливый ("планово и последовательно достигает результаты")				
	Скромный				
	Гибкий, ловкий, находчивый ("в нестандартных ситуациях находит нестандартные решения")				
	Заботливый о других				
	Понимающий потребности другого				
	Адекватно оценивающий себя				
	Властный				
	Альтруистичный, коллективист				
	Преуспевающий («нацелен на победу»)				
	Свободолюбивый				
	Целеустремленный ("видит перспективу, видит главное")				
	Готов оказывать помощь другому				
	Презентабельный, внушительный ("впечатляющий внешний вид")				
	Терпим к недостаткам				
	Хороший коммуникатор ("с любым найдет общий язык")				

Исповедующий командный дух				
Лидирующий				
Открытый				
Располагающая внешность, "умеет вызывать доверие"				
Правдивый				
Умеющий манипулировать другими				
Доброжелательный				
	$\Sigma Д$			
	$\Sigma Н$			
	$\Sigma Д +$ $\Sigma Н$			
	$\Sigma Д /$ $\Sigma Н$			

Пожалуйста, укажите (подчеркните) свои некоторые данные:

Пол: Муж \ Жен;

Образование: среднее (школа), среднее – специальное (техникумы, колледжи), высшее;

Отдельно факультеты или ВУЗы: управления, технические, экономики, гуманитарные, военные, медицинские, социальные, указать дополнительно: _____;

Возраст: _____ лет;

Место рождения: крупный город, малый город, поселок, село;

Место проживания: крупный город, малый город, поселок, село;

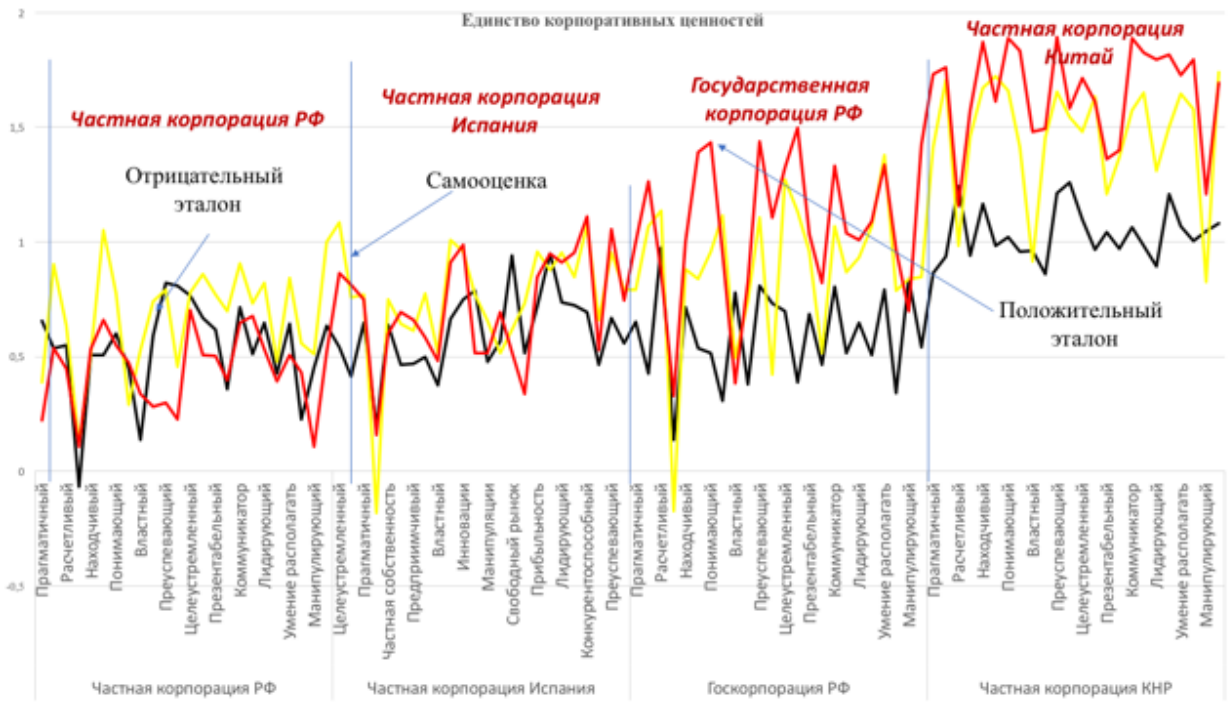
С какими предприятиями преимущественно связан Ваш опыт работы: госучреждения (образование, медицина, армия и др.), ООО, ЗАО, ОАО, ИП (ИЧП), сельхозпредприятия, указать дополнительно: _____;

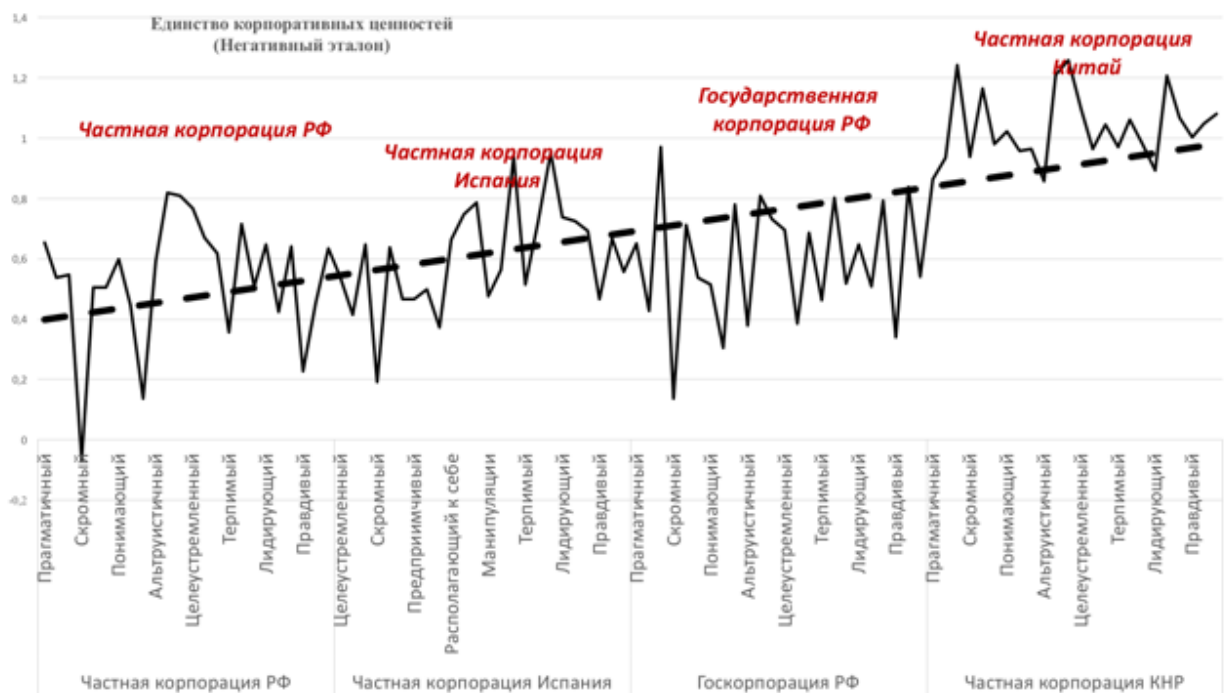
Опыт управления людьми в любом качестве: есть \ нет;

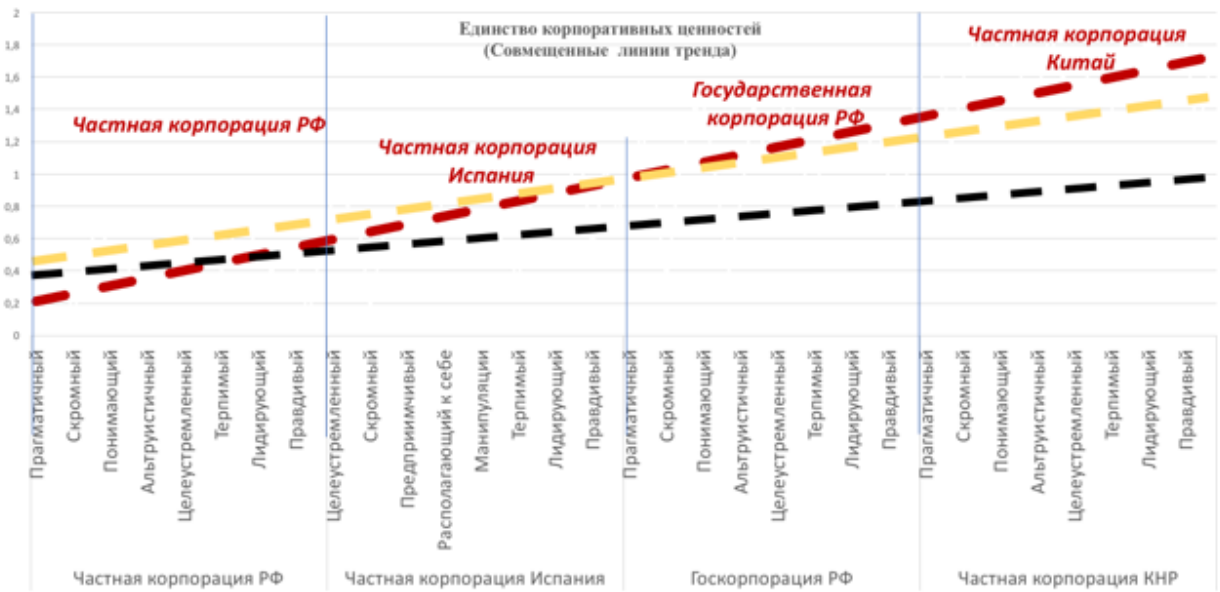
Ваш нынешний статус: школьник, студент (учащийся), работник организации, безработный, пенсионер, указать дополнительно: _____.

Еще раз спасибо!

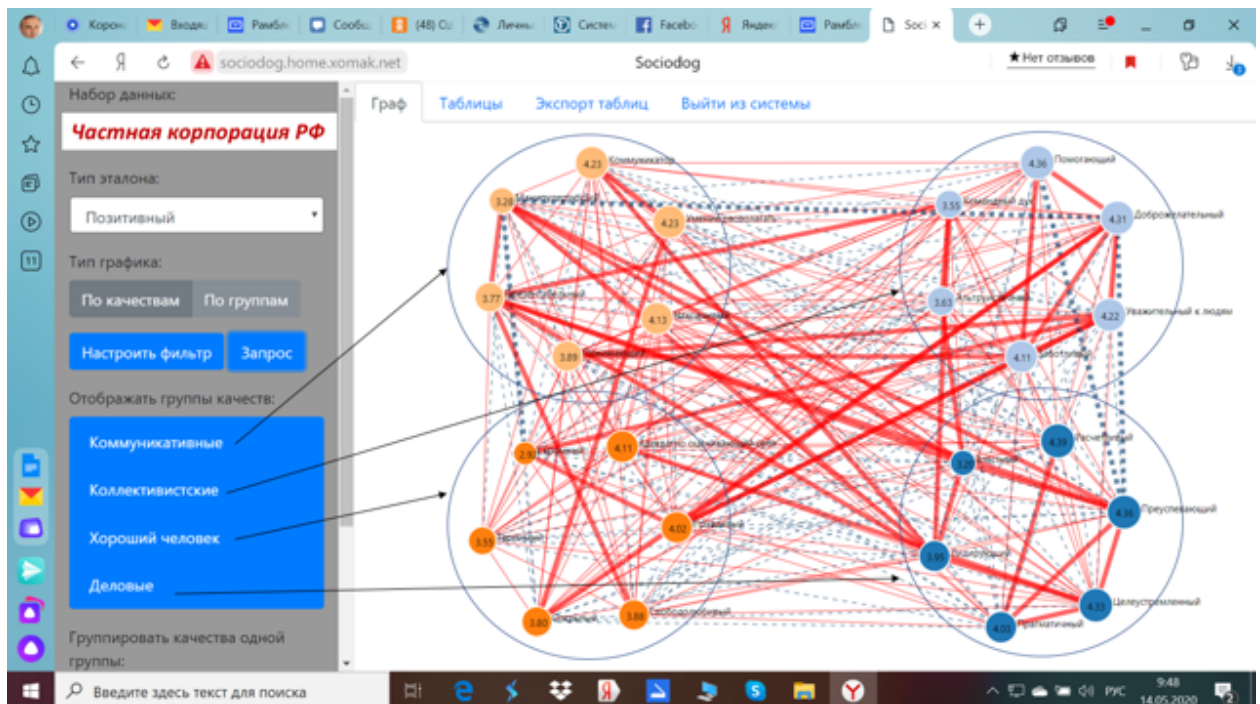
Приложение 2. Единство корпоративных ценностей

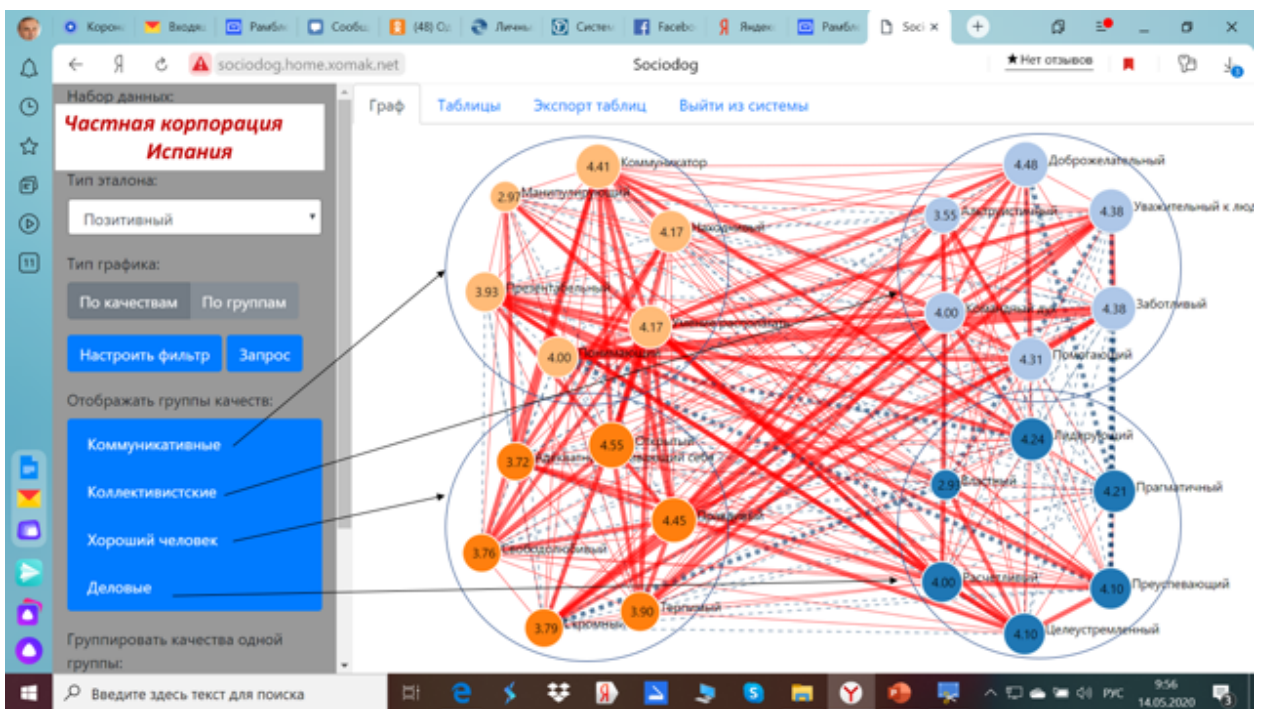
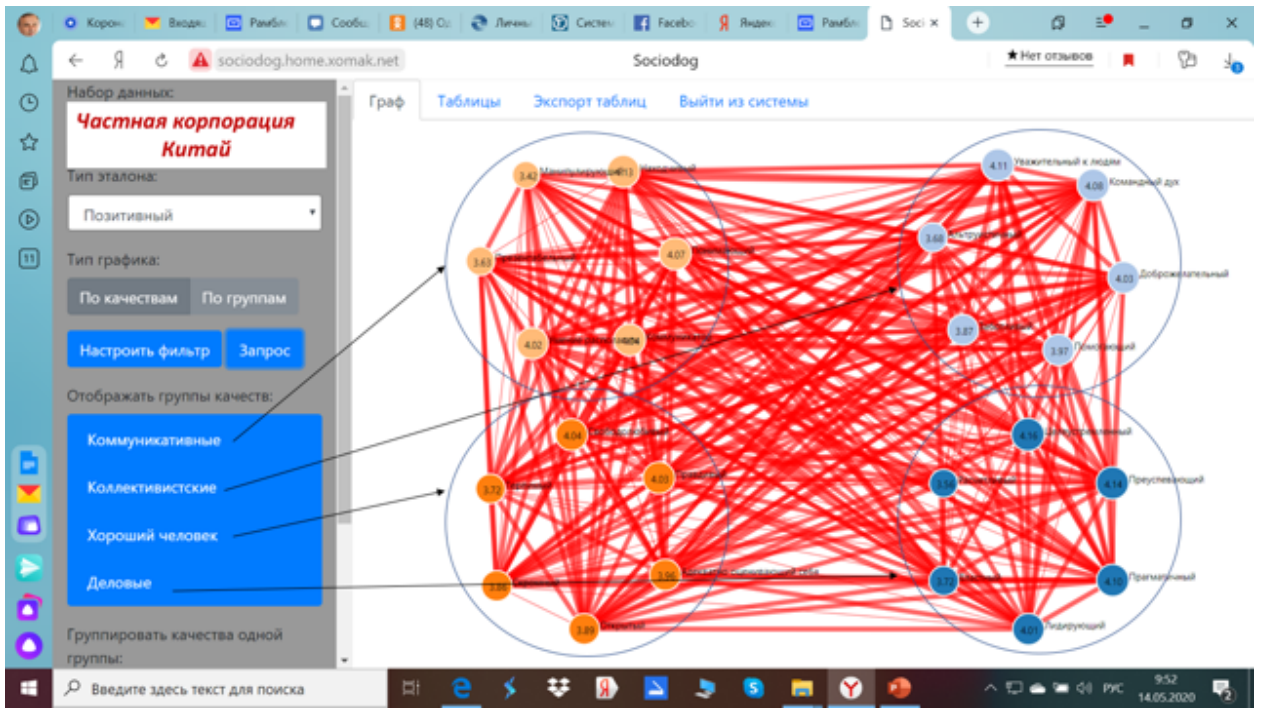




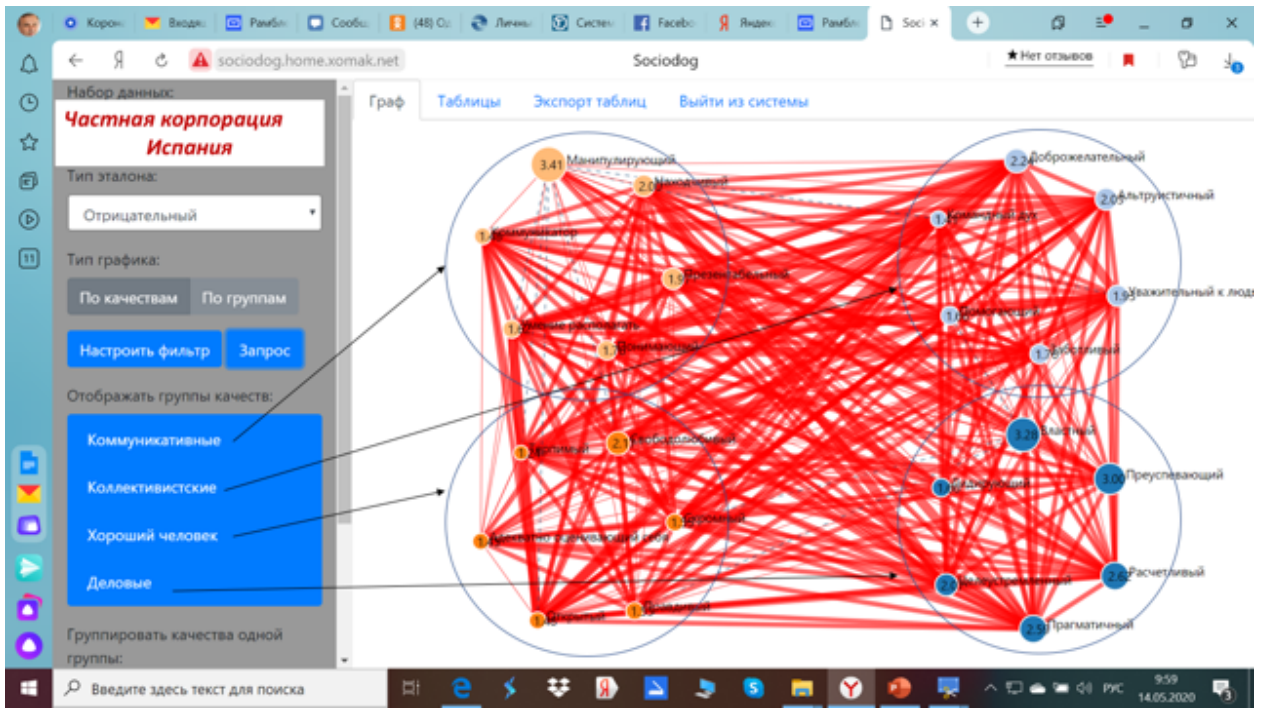


Приложение 3. Сети позитивного эталона

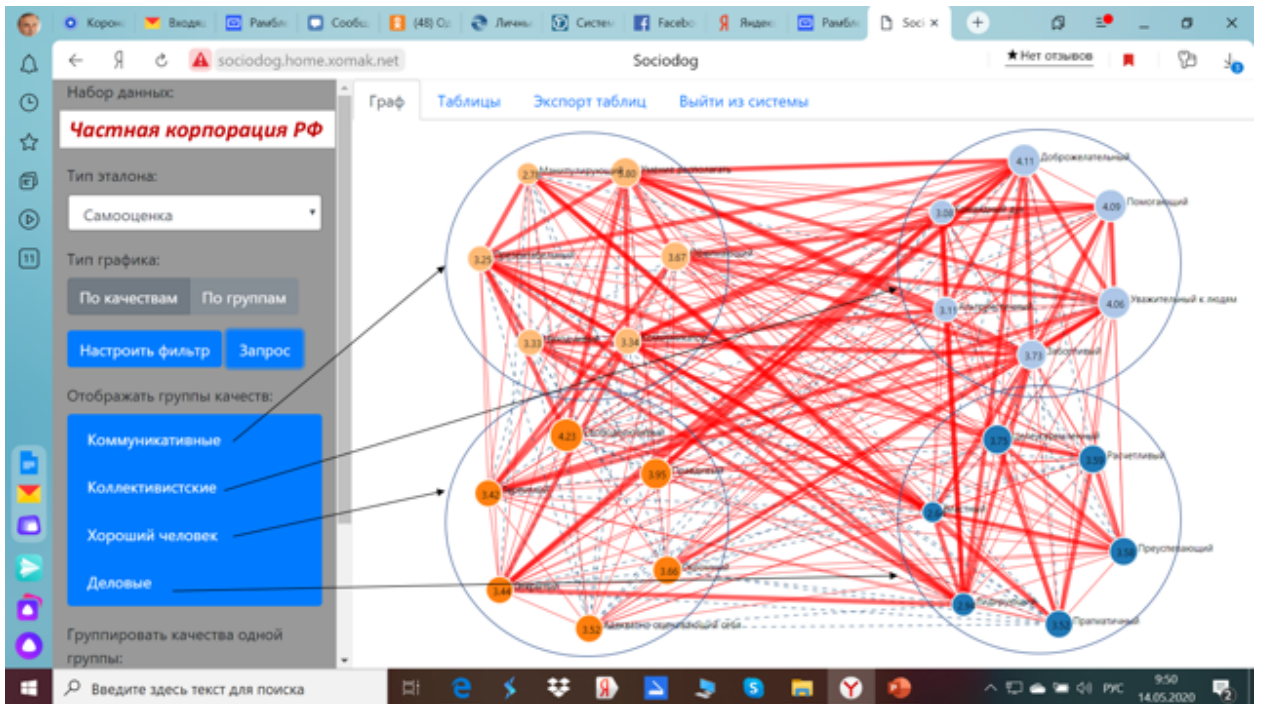


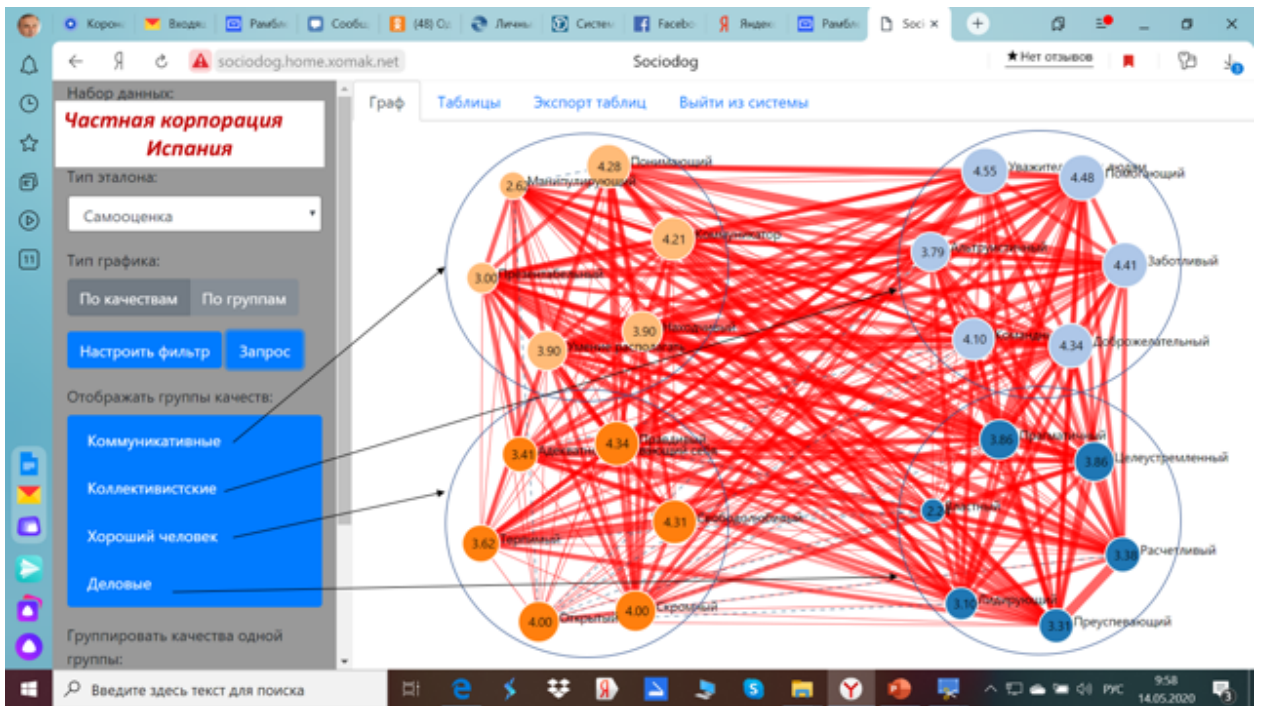
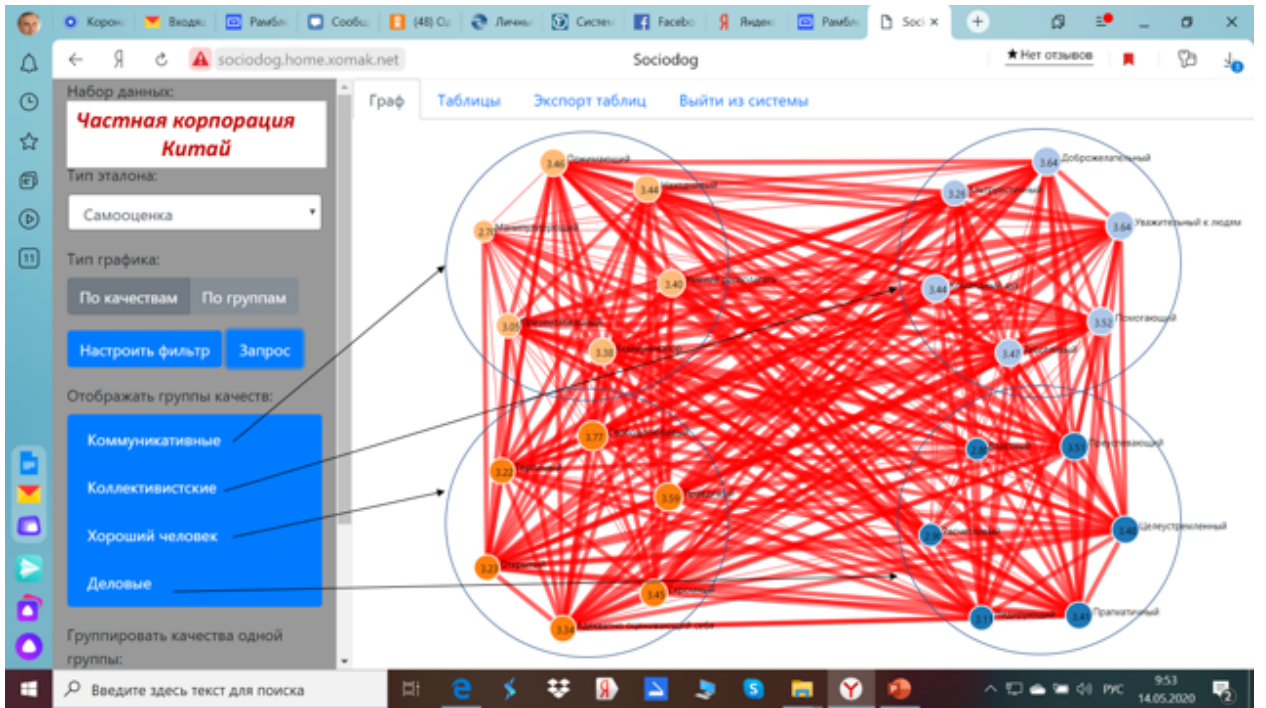


Приложение 4. Сети негативного эталона

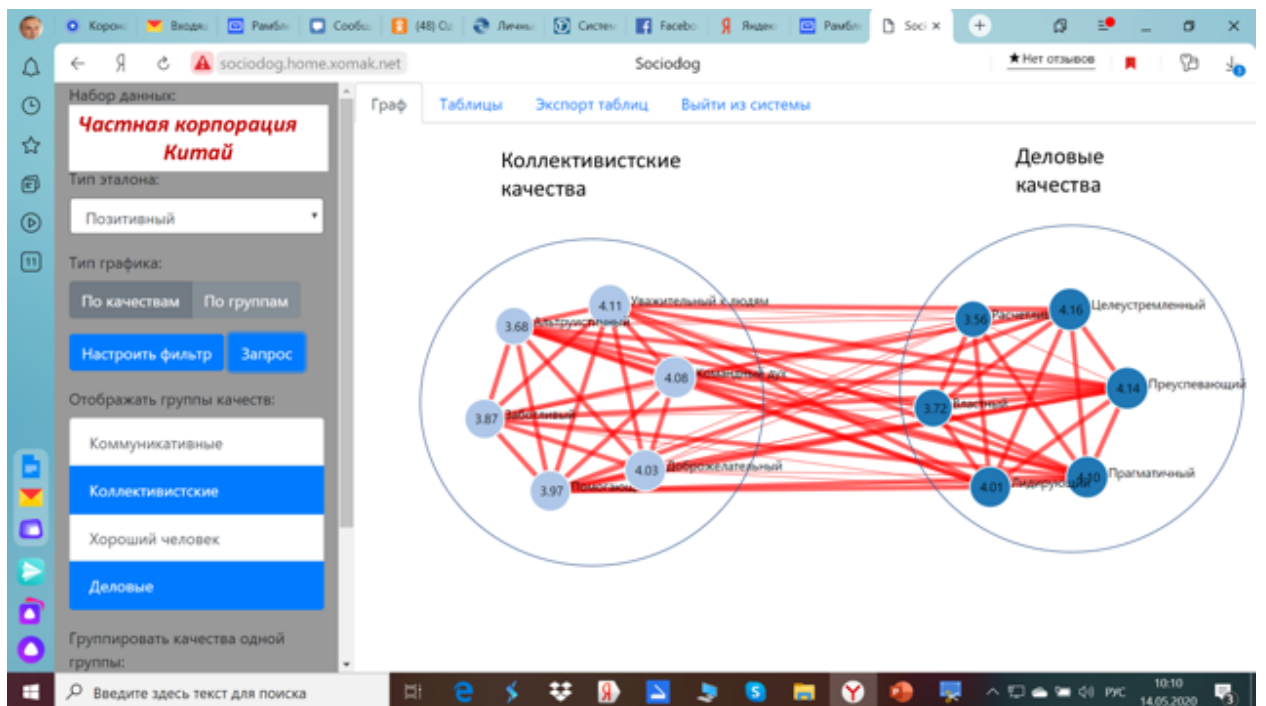
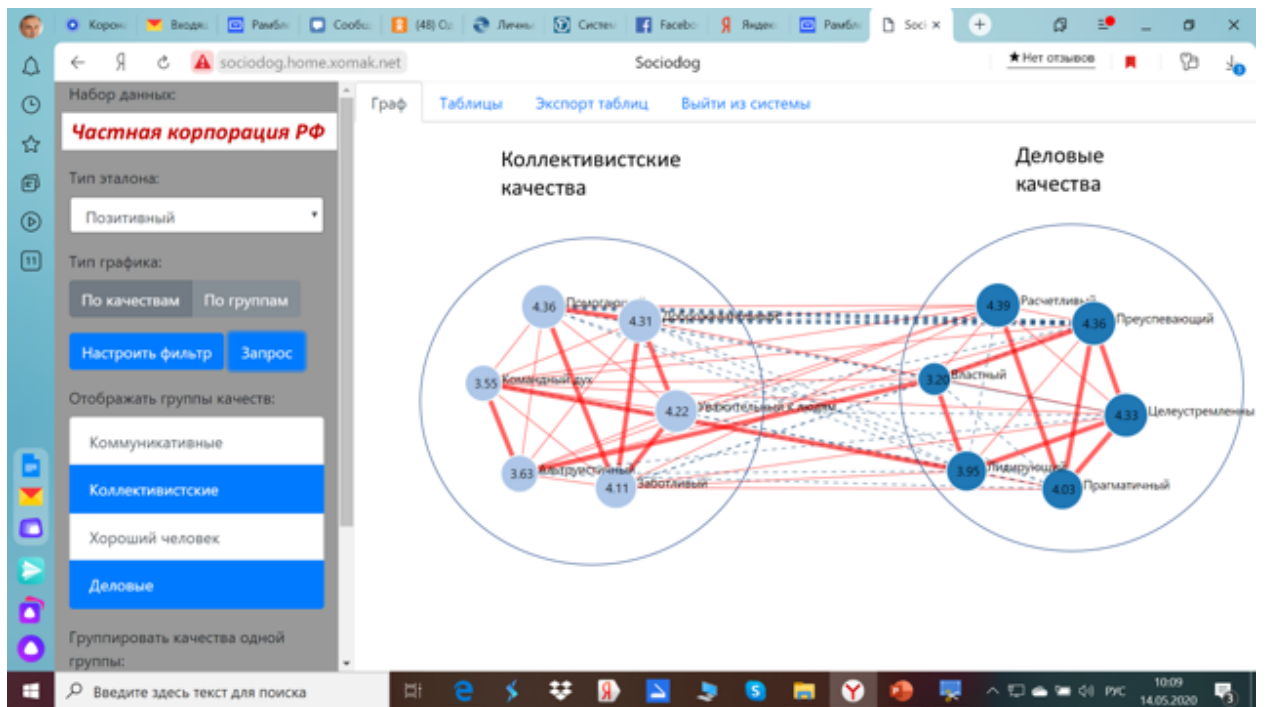


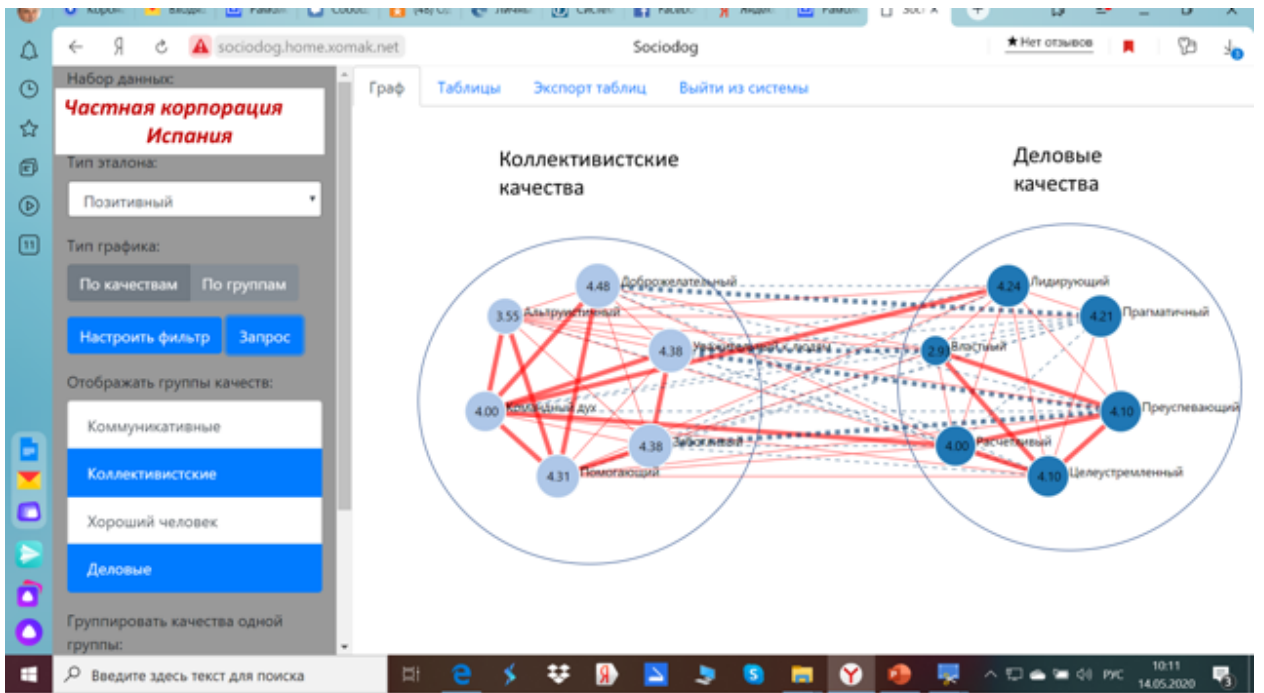
Приложение 5. Сети самооценки





Приложение 6. Связи между коллективистскими и деловыми качествами





Приложение 7. Связи между качествами хорошего человека и деловыми качествами

