



где много людей и машин. «Безопасные» места – закрытые помещения (дом, своя комната). Для слабослышащих детей преобладающим является страх перед причинением им физического ущерба (связан со страхом больших улиц, падения с высоты, боязнью даже смотреть в окно с высоты, страхом пожара), который отличается от возрастных страхов здоровых детей младшего школьного возраста (школьные страхи, страх не соответствовать ожиданиям взрослых, магические страхи).

Сопоставление данных по методике СОДС и рисуночной методике выявило общее для испытуемых: страх животных, падения с высоты. Страх животных характерен также для здоровых детей того же возраста. Страх высоты (смотреть в окно с высоты, падения с высокого места, боязнь того, что закружится голова) можно отметить как специфический для слабослышащих детей младшего школьного возраста.

В целом, страхи слабослышащих детей имеют свою специфику и в количественном отношении их больше, чем у их здоровых сверстников.

Примечания

¹ См.: *Гарбузов В.И.* Нервные дети / В.И. Гарбузов. Л., 1990; *Захаров А.И.* Дневные и ночные страхи у детей / А.И. Захаров. СПб., 2000.

² См.: *Лубовский В.И.* Специальная психология / В.И. Лубовский. М., 2003.

³ См.: *Крайнин В.* Человек не слышит / В. Крайнин. М., 1984.

⁴ *Богданова Т.Д.* Сурдопсихология / Т.Д. Богданова. М., 2002. С.71.

⁵ См.: *Акопян Л.С.* Диагностика детских страхов и тревожности: методическое пособие. 2-е изд., испр. и доп. / Сост. Л.С. Акопян. Самара, 2006.

⁶ См.: *Акопян Л.С.* Атлас детских страхов / Л.С. Акопян. Самара, 2003.

⁷ См.: *Лубовский В.И.* Указ. соч.

УДК 316.6

МЕТОДИКА ОРДЕРНОЙ ДИАГНОСТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Л.Н. Аксеновская

Саратовский государственный университет
E-mail: aks@s-post.ru

Представлена авторская методика социально-психологической диагностики организационной культуры, разработанная на базе ордерной концепции организационной культуры. Даны общие описания методики, бланки опросных листов. Показан способ использования опросных листов для диагностики организационной культуры.

Ключевые слова: организационная культура, ордерная концепция, методика, социально-психологическая диагностика, опросные листы.

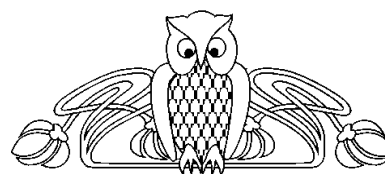
Methods of Order Diagnostic of Organizational Culture

L.N. Aksenovskaya

The author's technique of socially-psychological diagnostics of the organizational culture, developed on the basis of the order concept of organizational culture is presented. The general descriptions of a technique, forms of questionnaires are given. The way of use of questionnaires for diagnostics of organizational culture is shown.

Key words: organizational psychology, order concept, technique, socially-psychological diagnostics, questionnaires are given.

Интерес к теме организационной культуры неуклонно растёт, а вместе с ним возник и запрос со стороны организационных



психологов на обеспечение их практики соответствующим профессиональным инструментарием. Таким образом, существует очевидная потребность в создании и применении новых социально-психологических методов и методик работы с организационной культурой. Качество той или иной методики определяется многими факторами. Среди них следует отметить соответствие определённому методологическому стандарту, связь с конкретной концепцией и теоретической моделью изучаемого феномена, успешный опыт апробаций.

Цель статьи – представить описание методики диагностики организационной культуры. Методика разработана в рамках ордерной концепции организационной культуры¹ и её ордерной модели². Она используется в практической работе автора, а также в проводимых под нашим руководством диплом-



ных исследованиях студентов на кафедре психологии Саратовского государственного университета им. Н.Г. Чернышевского.

В ордерном подходе организационная культура понимается как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, регулируемых смысловыми системами участников взаимодействия. Этот порядок задается двумя параметрами: а) доминирующим типом управленческого взаимодействия («родительским», «командирским», «пастырским», которые порождают такие типы организационной культуры как «семья», «армия», «церковь»); б) структурой социально-психологического механизма порождения оргкультуры (культура – социальное взаимодействие – отношения – избирательные психологические связи – потребности и восприятие [оценка, убеждение] – смысл). Целостная структура развитой оргкультуры содержит в себе три пропорционально развитых субордера: «семейный» (33%), «армейский» (33%), «религиозный» (33%).

В основе разработанной диагностической процедуры лежат такие принципы, как: а) системность; б) единство диагностики и изменения; в) сочетание количественных и качественных методов с акцентом на качественных.

Общая схема диагностики включает в себя четыре уровня: 1) личности лидера организации (выявление базовых параметров стандарта корпоративной культуры); 2) генерального директора предприятия; 3) управленческой команды предприятия (руководителей филиалов или отделов); 4) исполнительского персонала отделов. Следует учитывать то обстоятельство, что в различных организациях количество системных уровней, которые повторяет уровневая схема диагностики, может быть больше или меньше, чем в нашей модели, но в любом случае эти уровни должны быть идентифицированы.

Сущность применения методики состоит: а) в диагностике каждого уровня по двум позициям («как есть» и «как должно быть»); б) в сравнении результатов, полученных на каждом уровне, между собой и выявлении расхождений с эталоном (1-й уровень); в) в разработке мер по сближению позиций

2–4-го уровней с позицией (видением/культурой) лидера.

Цель диагностики заключается в выявлении структуры и содержательного наполнения корпоративной культуры предприятия: 1) на уровне лидера; 2) на уровне руководителя структурного подразделения; 3) на уровне сотрудников отдела. Для этого необходимо: сравнить полученные результаты между собой; выявить совпадения и расхождения в культурных стандартах; наметить пути ликвидации расхождений с характеристиками культуры лидера.

Диагностика организационной культуры включает в себя использование целой группы методов: опрос; индивидуальное и групповое интервью по результатам заполнения опросных листов; групповая дискуссия по обсуждению образа желательного состояния корпоративной культуры и способов ее изменения.

Основой диагностической работы являются опросные листы (6 бланков): 1) «Функциональный смысл деятельности»; 2) «Убеждения (об организации; об отношениях: к организации; организации к сотрудникам; к работе; к вышестоящим руководителям; к коллегам; к подчинённым; к организационным правилам)»; 3) «Доминирующая на предприятии модель управленческого взаимодействия»; 4) «Психологический климат»; 5) «Взаимодействие руководителей»; 6) «Доминирующий субордер» (табл. 1–6).

Суть процедуры заключается в проставлении баллов в опросных листах опрашиваемым руководителем в ходе беседы с психологом, используется шкала от 0 до 10. У заполняющего опросные листы есть возможность задать уточняющие вопросы и прокомментировать свою оценку, разъясняя психологу причину этой, а не другой оценки. Следует отметить, что в тексте опросных листов используются специфические формулировки, характерные для языка конкретной корпоративной культуры.

Подсчет результатов производится путем сложения баллов в каждой строке. Полученные цифровые данные должны подкрепляться результатами интервью, бесед и наблюдений. Ниже представлены все шесть бланков опросных листов.



Таблица 1

Опросный лист № 1: «Функциональный смысл деятельности»

№ п/п	В настоящее время	Должно быть
I. Руководители заботятся прежде всего:		
а)	о сотрудниках	о сотрудниках
б)	о результатах производственной деятельности	о результатах производственной деятельности
в)	о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся на предприятии целям, ценностям и правилам	о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся на предприятии целям, ценностям и правилам
г)	как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности
д)	как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам	как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у предприятия целям, ценностям и правилам
е)	другое	другое

Таблица 2

Опросный лист № 2: «Убеждения»

№ п/п	В настоящее время	Должно быть
II. Я считаю, что:		
Об организации	а) предприятие – второй дом	предприятие – второй дом
	б) предприятие – передовая на фронте экономической войны	предприятие – передовая на фронте экономической войны
	в) предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься	предприятие – круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься
	г) Другое	другое
Об отношении к организации	а) предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности	предприятие – организация, к которой я испытываю чувство благодарности
	б) предприятие – организация, которую я уважаю	предприятие – организация, которую я уважаю
	в) предприятие – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)	предприятие – организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни)
	г) другое	другое
Об отношении организации к сотрудникам	а) предприятие – организация, которая поддерживает меня	предприятие – организация, которая поддерживает меня
	б) предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач	предприятие – организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач
	в) предприятие дает смысл моей жизни	предприятие дает смысл моей жизни
	г) другое	другое
Я считаю, что:		
Об отношении к работе	а) работа – это большая, но не единственная часть жизни	работа – это большая, но не единственная часть жизни
	б) работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами	работа – это захватывающая борьба с нерешенными задачами
	в) работа – это смысл моей жизни	работа – это смысл моей жизни
	г) другое	другое
Об отношении к вышестоящим руководителям	а) мои руководители учат и поддерживают меня	мои руководители учат и поддерживают меня
	б) мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты
	в) мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью	мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и более зрелой личностью
	г) другое	другое



Окончание табл. 2

№ п/п	В настоящее время		Должно быть	
Об отношении к коллегам	а)	равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня		равные со мной по положению в организации понимают и эмоциональной поддерживают меня
	б)	равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач		равные со мной по положению в организации сосредоточены на решении своих задач
	в)	равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе		равные со мной по положению в организации являются моими соратниками и единомышленниками и в жизни, и в работе
	г)	другое		другое
Об отношении к подчиненным	а)	мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое		мои подчиненные – это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое
	б)	мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы		мои подчиненные – это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы
	в)	мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники		мои подчиненные – это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники
	г)	другое		другое
Об отношении к организационным правилам	а)	Основные правила предприятия: принятие друг друга взаимная поддержка терпимость друг к другу лояльное отношение к организации		Основные правила предприятия: принятие друг друга взаимная поддержка терпимость друг к другу лояльное отношение к организации
	б)	Основные правила предприятия: дисциплинированность подтянутость функциональность отношений и распоряжений субординация		Основные правила предприятия: дисциплинированность подтянутость функциональность отношений и распоряжений субординация
	в)	Основные правила: единомыслие и единомыслие стремление к совершенству во всем постоянное завоевание все новых сторонников максимальное совпадение того, что нам нравится, и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения)		Основные правила: единомыслие и единомыслие стремление к совершенству во всем постоянное завоевание все новых сторонников максимальное совпадение того, что нам нравится, и того, какими мы являемся (совпадение наших идеалов и нашего поведения)
	г)	другое		другое

Таблица 3

Опросный лист № 3: «Доминирующая на предприятии модель управленческого взаимодействия»

№ п/п	В настоящее время		Должно быть	
III. Руководители ведут себя как:				
а)	заботливые родители		заботливые родители	
б)	строгие командиры		строгие командиры	
в)	вдохновляющие пастыри (священники)		вдохновляющие пастыри (священники)	
г)	строгие родители		строгие родители	
д)	заботливые командиры		заботливые командиры	
е)	верующие командиры		верующие командиры	
ж)	другое		другое	



Таблица 4

Опросный лист № 4: «Психологический климат»

№ п/п	В настоящее время		Должно быть	
IV. Я считаю, что психологический климат предприятия способствует эффективной работе, потому что обеспечивает:				
а)	эмоциональную поддержку сотрудников		эмоциональную поддержку сотрудников	
б)	четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы		четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы	
в)	творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях		творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях	
г)	другое		другое	

Таблица 5

Опросный лист № 5: «Взаимодействие руководителей»

№ п/п	В настоящее время		Должно быть	
V. Руководители взаимодействуют между собой как:				
а)	два родителя		два родителя	
б)	два командира		два командира	
в)	два священника		два священника	
г)	родитель и командир		родитель и командир	
д)	родитель и священник		родитель и священник	
е)	командир и священник		командир и священник	
ж)	два верующих командира		два верующих командира	
з)	другое		другое	

Таблица 6

Опросный лист № 6: «Доминирующий субордер»

№ п/п	В настоящее время		Должно быть	
VI. Наше предприятие больше похоже на:				
а)	семью		семью	
б)	армию		армию	
в)	церковь		церковь	
г)	«вооруженную семью»		«вооруженную семью»	
д)	«верующих бойцов»		«верующих бойцов»	
е)	другое		другое	

Работа с опросными листами и их интерпретация осуществляется определенным образом:

1) в опросном листе две колонки: а) в настоящее время (как есть); б) должно быть (как должно быть), позволяющие зафиксировать различие либо сходство между существующим состоянием культуры предприятия и желательным;

2) баллы суммируются отдельно для правых (как должно быть) и левых (как есть) колонок опросных листов;

3) пункты: «а» – в опросных листах дают информацию о степени развитости «семейного» субордера; «б» – «армейского» субордера; «в» – «церковного» субордера;

4) баллы суммируются по пунктам во всех опросных листах, после чего составляются сводные гистограммы и диаграммы (в баллах и в процентах);

5) пункты: «г», «д» и последующие («е», «ж») дают информацию о степени выраженности смешанного субордера, а также о дополнительных субордерах (особенно для развернутых ответов в графе «другое»);

6) заполнение опросных листов происходит индивидуально, в присутствии сотрудника, проводящего опрос. Он отвечает на вопросы опрашиваемого, дает ему разъяснения и сопровождает опрос беседой и наблюдением, результаты которых фиксирует в своем альбоме диагностических форм;



7) опросу предшествует беседа с руководителем, в ходе которой он формулирует собственное понимание сущности каждой из организационно-культурных метафор – корпоративной «семьи», корпоративной «армии», корпоративной «церкви» – и формулирует свой набор организационных правил для каждого субордера;

8) процедура повторяется для каждого уровня организационно-культурной системы, после чего полученные данные сравниваются между собой и выявляются совпадения и рассогласования как в количественных оценках, так и в качественных характеристиках.

Охарактеризуем планируемые результаты ордерной диагностики организационной культуры (табл. 7).

Таблица 7

Образец заполненной сводной таблицы подсчета баллов в опросных листах

	№ 1		№ 2														№ 3		№ 4		№ 5		№ 6			
			2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.8.																
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС		
А	6	6	8	10	5	5	5	5	5	5	10	10	5	8	8	6	9	5	5	5	5	5	–	8	6	8
Б	8	10	5	5	10	10	1	1	5	5	8	8	10	8	5	6	7	6	8	5	8	10	–	–	5	6
В	4	10	8	10	5	8	9	9	10	10	5	5	5	8	5	8	5	10	5	10	5	10	–	10	3	10
Г(А+Б)	5	5																8	5			3		8	5	
Д(Б+В)	4	10																5	5			8		8	10	
Е(В+А)																		6	8							
																		ВБ+ВБ	ВБ+ВБ							

Примечание. № 1, № 2, ..., № 6 – номера опросных листов; А, Б, В – основные субордера («семья», «армия», «церковь»); Г, Д, Е – субордерные миксы; СС – существующее состояние; ЖС – желательное состояние.

Диагностика данного типа позволяет:

1) оценить степень развитости лидерских качеств руководителей предприятия. В структуре лидерских качеств выделены три позиции: а) лидер – «родитель» (Л–Р) с функцией обеспечения наличия и удержания нужных предприятию специалистов; б) лидер – «командир» (Л–К), обеспечивающий четкую постановку задач и жесткий контроль их выполнения; в) лидер – «священник» (Л–С), достигающий необходимого уровня увлеченности персонала работой и организацией (мотивированность);

2) оценить степень развитости каждого из основных субордеров и общую конфигурацию культурного ордера;

3) получить субъективную оценку уровня благоприятности психологического климата предприятия;

4) при сравнении результатов, полученных на каждом системном уровне (лидер – управленческая команда – исполнительский персонал), выявить зоны рассогласования в культурных представлениях и стандартах и разработать пути их сближения и интеграции на базе культуры лидера предприятия.

Результаты опроса оформляются в виде отчета, который далее используется: а) для обсуждения путей решения выявленных проб-

лем на уровне руководства предприятия; б) в групповой работе сотрудников конкретного подразделения, которая будет носить характер параллельного изменяющего воздействия (формирования, оптимизации, корректировки, трансформации).

Методика ордерной диагностики организационной культуры входит в состав средств ордерной технологии изменения организационной культуры. Важным принципом, заложенным при проектировании технологии в её основание, является единство диагностики и изменения. Представленная методика в полной мере реализует этот принцип, поскольку сам процесс работы над опросными листами и обсуждение нюансов их содержания является формирующим воздействием на участвующих в опросе, поэтому методика может применяться по отношению к нижним уровням организационно-культурной системы только по согласованию с лидером (лидерами) организации (верхний уровень организационно-культурной системы).

Примечания

¹ См.: Аксеновская Л.Н. Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии: в 3 кн. / Л.Н. Аксеновская. Саратов, 2005. Кн.2.

² См.: Аксеновская Л.Н. Ордерная модель организационной культуры / Л.Н. Аксеновская. М., 2007.