



ПСИХОЛОГИЯ

УДК 316.6

ОРДЕРНАЯ ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

Л. Н. Аксеновская

Аксеновская Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующий кафедрой общей и социальной психологии, декан факультета психологии, Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского, liudmila_aksenovskaya@mail.ru

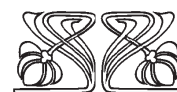
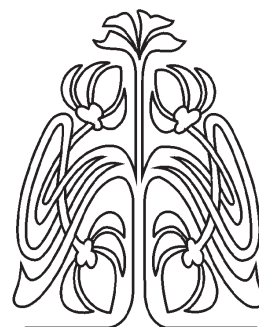
В статье представлена новая методика ордерной диагностики организационной культуры на уровне управленческой команды. Методика позволяет оценить состояние системы управления организации как составной части организационно-культурной системы. В основе методики – модель системы управления (СУ), разработанная О. С. Виханским и А. И. Наумовым. В модели выделены три подсистемы, которые диагностируются с помощью опросных листов в режиме самооценки членами управленческой команды. Это структурно-функциональная, информационно-поведенческая подсистемы и подсистема саморазвития СУ. Структурно-функциональная подсистема СУ включает описание структуры организации, функций структурных подразделений, рабочих процессов и соответствующую нормативную документацию. В состав информационно-поведенческой подсистемы СУ входят модели менеджмента, описание коммуникаций организации и другие компоненты. Подсистема саморазвития СУ содержит такие элементы, как управленческий персонал и программы его развития. Методика диагностики СУ представляет собой три опросных листа с перечнями элементов организационной культуры, соответствующих данной подсистеме. Опросные листы содержат утверждения, разделенные на две части (существующие элементы и элементы, которые член управленческой команды может точно воспроизвести). Для оценки применяется шкала от 0 до 10 баллов (только в существующем состоянии). При этом крайние значения интерпретируются следующим образом: 0 – полностью не согласен, 10 – полностью согласен. Представлен кейс, показывающий способ применения методики и процедуры подсчета результатов.

Ключевые слова: организационная культура, система управления, управленческая команда, ордерная диагностика.

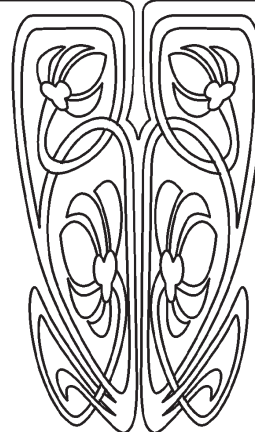
DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2018-18-4-419-424>

Введение

Система ордерной диагностики организационной культуры развивается на основе социально-психологической модели организационной культуры, моделиобразующим параметром которой является управленческое взаимодействие. Помимо трех аспектов (субордеров) организационной культуры («семья», «армия», «церковь») модель включает в себя информацию о трех основных уровнях организационно-культурной системы: личности лидера организации, управленческой команды и организации. Каждому уровню соответствует свой набор диагностических инструментов. Сегодня наиболее известны и используются методики ордерной диагностики организационной культуры на двух уровнях из трех:



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





на уровне организации («Оценка степени выраженности субордеров организационной культуры») и «Оценка степени сформированности субордеров организационной культуры») и на уровне личности лидера организации («Диагностика ордерного типа личности лидера» и «Сотериологическая диагностика уровня развития лидерских качеств руководителя»). Менее известны методики ордерной диагностики организационной культуры на уровне управленческой команды, которые появились позднее. Однако без этих методик нельзя обеспечить системную социально-психологическую диагностику организационной культуры предприятия или учреждения.

Целью статьи является представление авторской методики ордерной диагностики организационной культуры на уровне управленческой команды – диагностика состояния системы управления.

Общая характеристика ордерного подхода к социально-психологической диагностике организационной культуры на уровне управленческой команды

Ордерная диагностика организационной культуры изначально формировалась в рамках качественного подхода. Качественная стратегия исследований предполагает такие виды исследовательского дизайна, как *кросс-секционный дизайн* – качественные интервью, фокус-группа, качественный контент-анализ документов, связанные с одним событием или определенным промежутком времени, *кейс-стади* – этнографический метод, качественное интервью конкретного случая, в том числе и конкретной организации. Позднее, после того как ордерная опросная методика была валидизирована для количественных исследований [1, 2], некоторые исследователи стали применять количественную стратегию исследования в рамках ордерного подхода и те же самые виды дизайна исследования, но с другими типичными формами: кросс-секционным дизайном (опросное исследование, структурированное наблюдение), кейс-стади (исследование конкретного случая). Новой тенденцией является использование *сравнительного дизайна*, т. е. сравнение двух или более случаев при количественной стратегии исследования, применение этнографических методов и качественного интервью в двух и более случаях при качественном исследовании [3]. Подробно данные типы дизайна описаны Э. Белл, А. Брайменом [4].

Подобные тенденции сохраняются и в случае с диагностикой культуры управленческой команды как системного уровня целостной

организационной культуры. В настоящее время применяются две методики этой диагностики: 1) ордерная диагностика системы управления; 2) ордерная диагностика управленческих компетенций членов управленческой команды.

Основные подходы и принципы, на которых основана разработка ордерных методик для диагностики организационной культуры на уровне управленческой команды, были представлены в ряде наших публикаций [5, 6]. В статье мы более подробно рассмотрим теоретическую модель, лежащую в основе одной из вышеназванных методик, и представим бланки, используемые для проведения опроса (в случае работы с группой) или интервью (в случае работы с отдельными персонами – членами управленческой команды).

Методика ордерной диагностики системы управления организацией

Система управления организацией рассматривается нами как один из важнейших элементов ее организационной культуры, а учитывая сложное строение этого «элемента», его следует определить как подсистему организационно-культурной системы со своими функциями и элементами. Ордерный подход к социально-психологическому изучению организационно-культурной системы пользуется представлением о сущности и строении системы управления (далее – СУ), разработанным в рамках научного менеджмента О. С. Виханским и А. И. Наумовым [7]. С точки зрения данных авторов, в структуре СУ можно выделить три подсистемы: структурно-функциональную, информационно-поведенческую и саморазвития. Каждая из них имеет собственное содержательное наполнение, являющееся с точки зрения организационно-культурного подхода элементами организационной культуры (продуктами культуротворческой деятельности человека и организации).

Методика диагностики СУ представляет собой три опросных листа (по количеству подсистем СУ): опросный лист 1 (структурно-функциональная подсистема СУ), опросный лист 2 (информационно-поведенческая подсистема СУ), опросный лист 3 (подсистема саморазвития СУ).

Каждый опросный лист содержит утверждения, разделенные на две части: первая часть имеет подзаголовок «Наша организация имеет:», далее перечисляются известные члену управленческой команды элементы организационной культуры, входящие в состав подсистемы; вторая часть имеет подзаголовок «Я могу:» – перечисля-



ются те же самые элементы, но с пометкой «точно воспроизвести» – «Я могу точно воспроизвести».

Опросный лист имеет также две основные колонки: в левой представлены упоминавшиеся выше утверждения, в правой – пустые графы для проставления баллов, оценивающих как наличие, например, документов (элементов культуры) в организации, так и умение участника опроса воспроизвести содержание каждого документа. Для оценки применяется шкала от 0 до 10 баллов

(только в существующем состоянии). При этом крайние значения интерпретируются следующим образом: 0 – полностью не согласен, 10 – полностью согласен. Максимально возможный результат (10 баллов за каждое утверждение) составляет 260 баллов; минимально возможный результат (0 баллов за каждое утверждение) составляет 0 баллов.

Для самооценки полученного результата применяется таблица (табл. 1).

Таблица 1

Система самооценки состояния системы управления (СУ)

Баллы	Оценка	Рекомендация
260–180	Высокий результат	Совершенствовать сложившуюся СУ
179–130	Средний результат	Развивать сложившуюся СУ
129–0	Низкий результат	Формировать СУ

Ниже представлены бланки опросных листов и форма для дифференцированной оценки полученного результата, касающегося наличия нормативных документов в организации, создание которых находится в сфере ответственности членов управленческой команды, и знания этих документов.

Инструкция

Вашему вниманию предлагаются утверждения, истинность которых нужно оценить от 0 до 10 баллов, при этом: 0 – полностью не согласен, 10 – полностью согласен. Баллы проставляются в правой колонке напротив утверждений.

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ № 1 (СФП)

№	Утверждение	Балл (от 0 до 10)
1.	Наша организация имеет:	
1.1.	описание функциональной структуры организации с указанием вертикальных и горизонтальных связей	
1.2.	положения об организации и ее структурных подразделениях	
1.3.	должностные инструкции на каждое рабочее место	
1.4.	описание процедур всех видов управленческой деятельности	
1.5.	описание процедур всех видов исполнительских работ	
2.	Я могу:	
2.1.	точно воспроизвести органиграмму организации	
2.2.	точно воспроизвести Положение об организации	
2.3.	точно воспроизвести свою должностную инструкцию	
2.4.	точно воспроизвести перечень управленческих процедур, которые обязан выполнять	
2.5.	точно воспроизвести перечень исполнительских процедур, которые обязан контролировать как управленец	
Всего баллов из 100 возможных:		



ОПРОСНЫЙ ЛИСТ № 2 (ИПП)

№	Утверждение	Балл (от 0 до 10)
1.	Наша организация имеет документы с описанием:	
1.1.	концепции и модели управления организацией	
1.2.	модели управленческого взаимодействия	
1.3.	делового кредо организации	
1.4.	системы мониторинга состояния организационной культуры организации	
1.5.	системы внутриорганизационных коммуникаций	
2.	Я могу:	
2.1.	точно воспроизвести нашу концепцию и модель управления организацией	
2.2.	точно воспроизвести нашу модель управленческого взаимодействия	
2.3.	точно воспроизвести наше деловое кредо	
2.4.	точно описать нашу систему мониторинга организационной культуры	
2.5.	точно описать нашу систему внутриорганизационных коммуникаций	
	Всего баллов из 100 возможных:	

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ № 3 (ПС)

№	Утверждение	Балл (от 0 до 10)
1.	Наша организация имеет:	
1.1.	концепцию профессионального личностного развития руководителей в организации	
1.2.	индивидуальные планы развития каждого руководителя на 1–3 года	
1.3.	систему развития руководителей в организации	
2.	Я могу:	
2.1.	точно описать основные положения концепции профессионального и личностного развития руководителей в организации	
2.2.	точно воспроизвести свой индивидуальный план развития	
2.3.	точно воспроизвести строение системы развития руководителей в организации и ее основные параметры	
	Всего баллов из 60:	

Для фиксации полученных данных и удобства последующего анализа применяется таблица, представленная ниже (табл. 2).

Таблица 2

Дифференцированный результат наличия нормативных документов и их знания

Опросный лист	«Имеем» (баллы)	«Могу» (баллы)
№ 1		
№ 2		
№ 3		



Опыт проведения внутрикомандной диагностики системы управления

Ордерная диагностика организационной культуры управленческой команды (параметр «Система управления») была проведена с управленческой командой компании, занимающейся охранной деятельностью; численный состав команды – 8 человек.

Процедура самодиагностики включала следующие этапы. Члены команды: 1) разместились в одной комнате; 2) получили опросные листы; 3) получили инструкцию по заполнению опросных листов; 4) каждый заполнял свои опросные листы самостоятельно, не консультируясь с другими членами команды; 5) каждый участник самостоятельно подсчитывал получившиеся баллы; 6) когда все закончили свои подсчеты, лидер команды (руководитель организации) вышел к флип-чарту и перенес индивидуальные результаты в общую таблицу; 7) путем простого арифметического сложения баллов каждого члена управленческой команды по каждому опросному листу был получен общегрупповой результат; 8) общегрупповой результат был разделен на число участников (8 человек) и умножен на 3 (количество опросных листов); полученный итог – 188 баллов из 260 (табл. 3).

Таблица 3

Результат диагностики СУ

Подсистема	«Имеем»	«Могу»
СФП СУ	368/46	301/38
ИПП СУ	281/35	273/34
ПС СУ	141/18	134/17

Данный результат (188 баллов) относится к категории «высокий». В качестве рекомендации предлагается совершенствовать уже сложившуюся систему управления и три ее подсистемы – структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития системы управления. В ходе выполненной самооценки менеджеры пришли к заключению, что сложившаяся система управления имеет высокий уровень развития.

Команда также сделала вывод, что из трех подсистем СУ наиболее развитой является структурно-функциональная. Две другие – информационно-поведенческая и саморазвития находятся на низком уровне и нуждаются в дополнительном проектировании с последующим внедрением разработанных регламентов.

Заключение

Ордерная диагностика организационной культуры является эффективным инструментом не только самооценки деятельности управленческой команды, отвечающей за формирование и состояние организационной культуры и обеспечиваемых ею видов единства (эмоционально-ценностного, целевого и смыслового), но также действенным средством самообучения управленческой команды. В ходе диагностической процедуры управленцы либо вспоминают, либо узнают впервые, что именно следует сделать для развития системы управления, какие задачи необходимо решить.

Диагностика системы управления организации как важнейшего элемента (подсистемы) всей организационно-культурной системы, включенная в комплекс ордерных диагностических мероприятий, является удобным инструментом постоянного мониторинга состояния организационной культуры предприятия или учреждения и обеспечивает высокий уровень управления организационной культурой.

Список литературы

1. Глухова О. Е., Аксеновская Л. Н. Моделирование организационного и организационно-культурного взаимодействия : атомистический подход. Саратов, 2016. 99 с.
2. Smirnova A. Yu., Aksenovskaya L. N. The order diagnostics of the organizational culture : the validation of the scale of diagnostic of the degree of expressiveness of suborders of organizational culture // International annual edition of applied psychology: Theory, research, and practice. 2017. Vol. 4. P. 7–24. URL: <http://interpsy.sgu.ru/en/articles/the-order-diagnostics-of-the-organizational-culture-the-validation-of-the-scale-of> (дата обращения: 10.02.2018).
3. Нестерова К. С. Сравнительный анализ результатов ордерной диагностики организационной культуры российского и американского университетов (на примере подразделений международного сотрудничества) // Организационная психология. 2017. Т. 7, № 3. С. 85–119.
4. Белл Э., Браймен А. Методы социальных исследований. Группы, организации и бизнес. Харьков, 2012. 776 с.
5. Аксеновская Л. Н. Ордерная диагностика культуры управленческой команды : принципы и параметры // Материалы съезда Российского психологического общества : в 2 т. Казань, 2017. Т. 1. С. 118–120.
6. Аксеновская Л. Н. Ордерная диагностика управленческих компетенций : к проблеме разработки методики // Организационная психология : люди и риски: сб. материалов VIII междунар. науч.-практ. конф. (16–17 ноября 2017 г.) / под ред. Л. Н. Аксеновской. Саратов, 2017. С. 3–5.
7. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс. М., 1996. 416 с.



Образец для цитирования:

Аксеновская Л. Н. Ордерная диагностика организационной культуры: уровень управленческой команды // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Философия. Психология. Педагогика. 2018. Т. 18, вып. 4. С. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2018-18-4-419-424>

Order Diagnostics of Organizational Culture: Level of Managerial Team

L. N. Aksenovskaya

Liudmila N. Aksenovskaya, Saratov State University, 83, Astrakhanskaya Str., Saratov, 410012, Russia, liudmila_aksenovskaya@mail.ru

The article introduces a new method for order diagnosis of organizational culture at the level of the management team. The method allows to assess the state of the organization's management system as an integral part of the organizational and cultural system. The method is based on the management system model developed by O. S. Vikhansky and A. I. Naumov. The model identifies three subsystems that are diagnosed using questionnaires in the self-assessment mode by members of the management team. This is a structural-functional, information-behavioral subsystem and subsystem of self-development of the management system. The structural and functional subsystem of the management system includes a description of the structure of the organization, the functions of structural units, a description of the work processes and the relevant regulatory documentation. The information-behavioral subsystem of the management system includes management models, a description of the organization's communications and other components. The self-development subsystem of the management system includes management personnel and programs for its development. A case is presented showing the way in which the method and the procedure for calculating the results are applied.

Key words: organizational culture, management system, managerial team, order diagnostic.

References

1. Glukhova O. E., Aksenovskaya L. N. *Modelirovanie organizatsionnogo i organizatsionno-kul'turnogo vzaimodeystviya: atomisticheskiy podkhod* [Modeling of organizational and organizational-cultural interaction: Atomistic approach]. Saratov, 2016. 99 p. (in Russian).
2. Smirnova A. Yu., Aksenovskaya L. N. The order diagnostics of the organizational culture: the validation of the scale of diagnostic of the degree of expressiveness of suborders of organizational culture. *International Annual Edition of Applied Psychology: Theory, Research, and Practice*, 2017, vol. 4, pp. 7–24. Available at: <http://interpsy.sgu.ru/en/articles/the-order-diagnostics-of-the-organizational-culture-the-validation-of-the-scale-of> (accessed 10 February 2018).
3. Nesterova K. S. Sravnitelnyi analiz rezultatov ordernoy diagnostiki organizatsionnoy kultury rossiyskogo i amerikanskogo universitetov (na primere podrazdeleniy mezhdunarodnogo sotrudnichestva) [Comparative research of organizational culture in Russian and American universities: Order diagnostics of international cooperation departments]. *Organizacionnâ psihologiâ [Organizational Psychology]*, 2017, vol. 7, no. 3, pp. 85–119 (in Russian).
4. Bryman A., Bell E. *Business Research Methods*. Oxford, 2003. 608 p. [Russ. ed. Bell E., Bryman A. *Metody sotsial'nykh issledovaniy. Gruppy, organizatsii i biznes* [Methods of social research. Groups, organizations and business]. Kharkov, 2012. 776 p. (in Russian).
5. Aksenovskaya L. N. Ordernaya diagnostika kul'tury upravlencheskoy komandy: printsipy i parametry. *Materialy sezda Rossiyskogo psikhologicheskogo obshchestva: v 2 t.* [The Order Diagnostics of the Managerial Team Culture: principles and parameters. Materials of the congress of the Russian Psychological Society: in 2 vols.], Kazan, 2017, vol. 1, pp. 118–120 (in Russian).
6. Aksenovskaya L. N. Ordernaya diagnostika upravlencheskikh kompetentsiy: k probleme razrabotki metodiki [Order diagnostics of managerial competencies: to the problem of method development]. *Organizatsionnaya psikhologiya: lyudi i riski: sbornik materialov VIII nezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (16–17 noyabrya 2017 g.) [Organizational psychology: people and risks: coll. materials of the VIII International scientific and practical conference (November 16–17, 2017)]. Saratov, 2017, pp. 3–5 (in Russian).
7. Vikhansky O. S., Naumov A. I. *Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya, protsess* [Management: the man, strategy, organization, process]. Moscow, 1996. 416 p. (in Russian).

Cite this article as:

Aksenovskaya L. N. Order Diagnostics of Organizational Culture: Level of Managerial Team. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy*, 2018, vol. 18, iss. 4, pp. 419–424. DOI: <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2018-18-4-419-424>