

Индивидуальное Исследование  
типа организационной культуры



# ОТЧЕТ о результатах Исследования

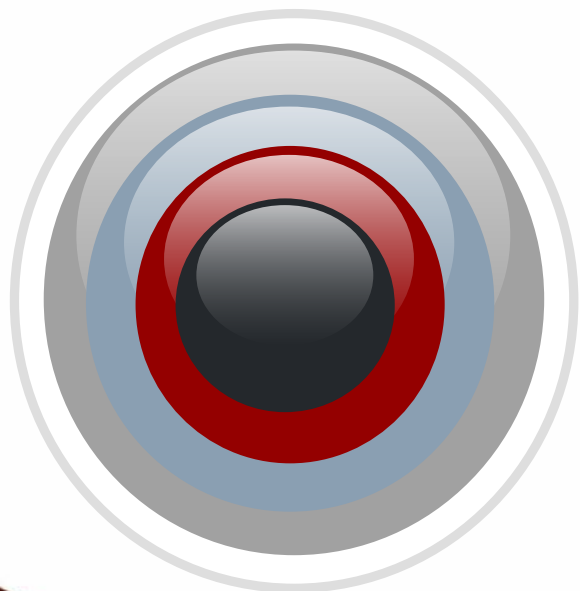
в компании ABC

Украина, Киев  
Июль 2015 г.

# Содержание



1.	Об Исследовании (Методология)	3
2.	Культурный разрыв	13
3.	Результаты диагностики	16
3.1.	Распределение респондентов	18
3.2.	Основные результаты	23
4.	Выводы	35



## Об Исследовании (Методология)

1

## Концепция определения культуры по Камерону-Куинну

Типология Камерона-Куинна (КК) построена на концепции «конкурирующих ценностей» (Competing Values Framework).

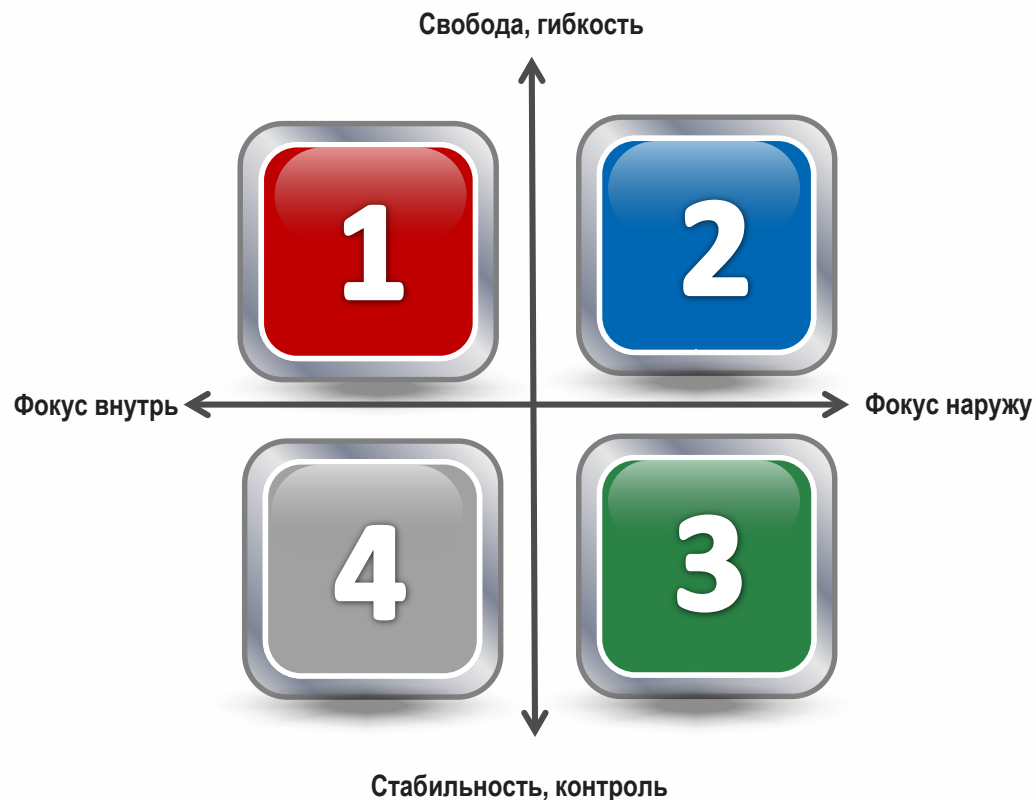
Авторы исследовали организационную культуру различных компаний по двум измерениям (осям).

Первое измерение называется:

«**Стабильность, контроль – Свобода, гибкость, индивидуальность**».

Второе измерение:

«**Фокус внутри: интеграция и единство – Фокус наружу: дифференциация и соперничество**».



# Типы культуры по Камерону-Куинну



## 1. Семейная («Клановая») культура

*Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к клиентам.*

Очень дружелюбное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях.

## CLAN



## ADHOCRATY



### 2. Инновационная (предпринимательская) культура

*Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.*

Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство / предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.



### 3. Рыночная культура

*Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.*

Организация, ориентированная на результат. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.



## Описание иерархической культуры

### 4. Иерархическая культура

*Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.*

Очень формализованное и структурированное место работы (часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры). Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.



HIERARCHY

# Пример диагностики культуры

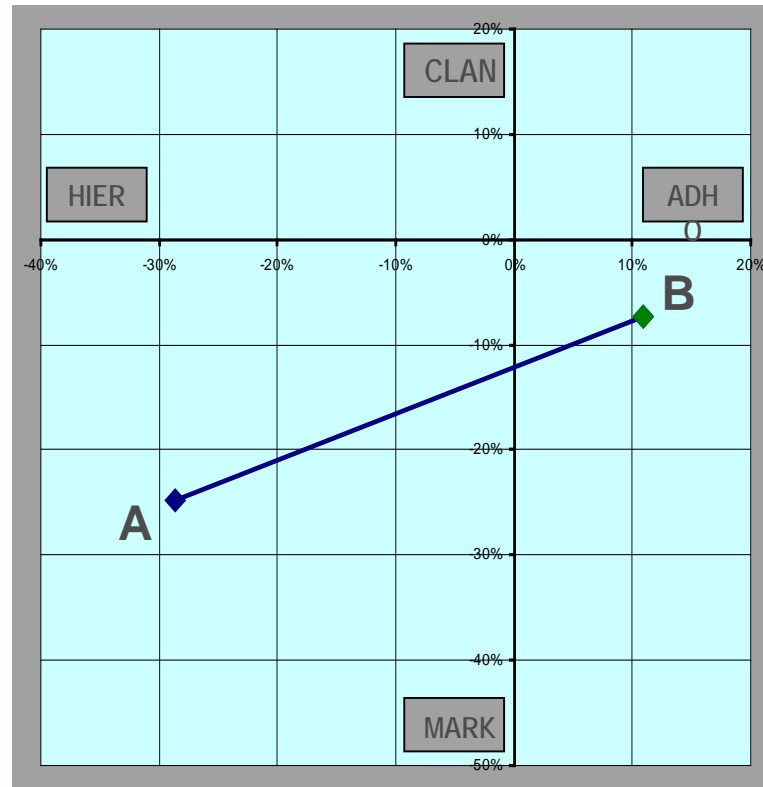


## Представление результатов

**Результат диагностики культуры представляется двумя точками на плоскости Камерона-Куинна.**

На диаграмме справа точка А (с координатами  $X_a = -28,6\%$ ,  $Y_a = -24,8\%$ ) представляет собой текущую культуру организации, которую следует обозначить как «Иерархическая, с элементами Рыночной». Положение точки А рассчитано по ответам сотрудников на вопросы типа «А как у Вас сейчас...?»

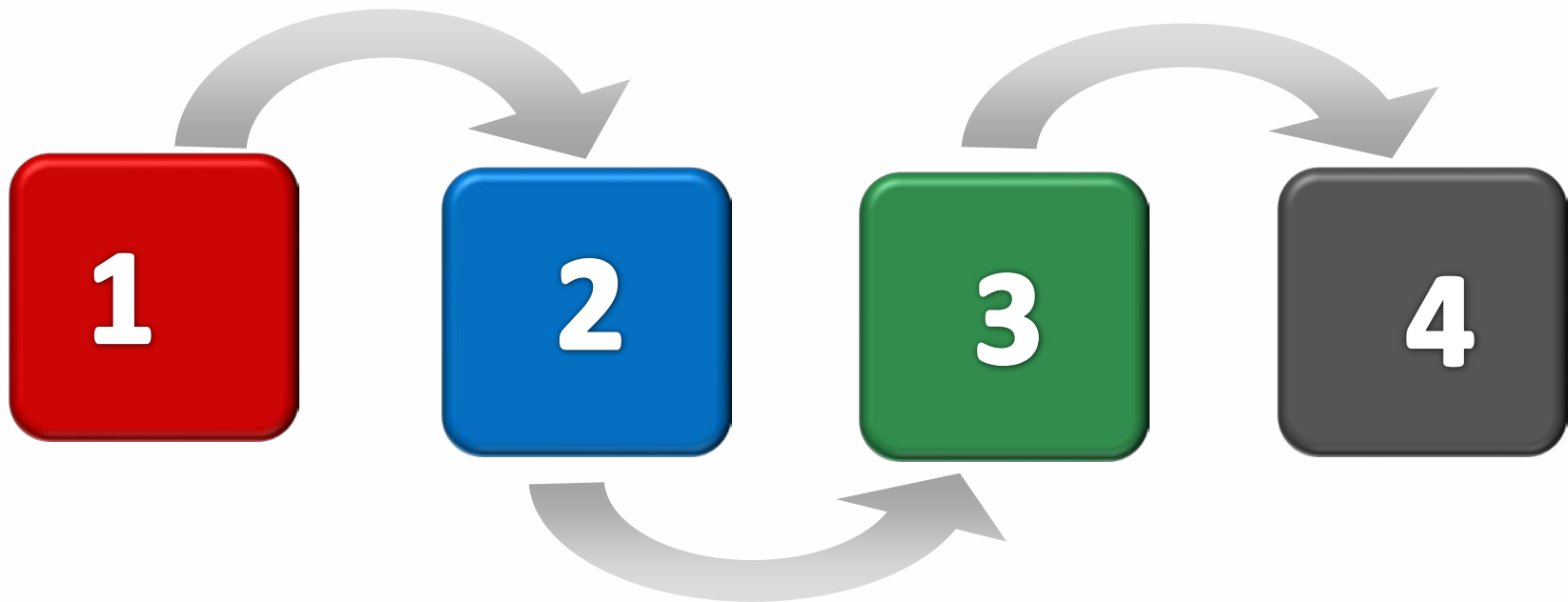
Точка В ( $X_b = +10,9\%$ ,  $Y_b = -7,4\%$ ) представляет собой предпочитаемую культуру организации, которую следует обозначить как «Инновационная, с элементами Рыночной». Положение точки В рассчитано по ответам сотрудников на вопросы типа «А как бы Вы хотели, чтобы у Вас было...?»



## Существует ли «правильная» культура?



Некоторые исследователи указывают на связь типа культуры с возрастом компании, когда развитие культуры может быть описано как движение по часовой стрелке на плоскости Камерона-Куинна. Компания рождается и растет с семейным типом культуры (Клан), быстро развивается с инновационным (предпринимательским), стабильно приносит прибыль с рыночным, и дряхлеет и умирает с иерархическим.



Однако, несмотря на определенную привлекательность, такая концепция вряд ли может быть справедливой во всех случаях. Зато можно утверждать, что для разных компаний единой «оптимальной» культуры не существует.

# Преимущества и недостатки типологии КК



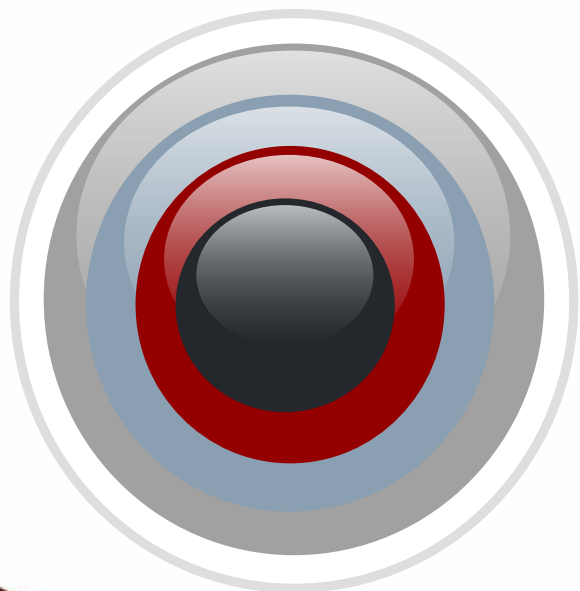
## Преимущества типологии КК:

- Описывает ценности различных культур в разрезе 6 различных подходов к определению эффективности;
- Позволяет не только классифицировать компании по принадлежности к тому или иному типу культуры, но и определить силу данной культуры;
- Определяет как текущее, так и «будущее» (предпочитаемое) состояние культуры компании.
- Сравнение культур для разных подразделений позволяет сделать вывод о культурной согласованности или несогласованности компании. КК (равно как и другие исследователи) считают, что сбалансированное состояние культуры в различных подразделениях ведет к росту сплоченности компании и созданию благоприятной атмосферы на работе.
- Определенный интерес представляет сравнение культуры конкретной компании с усредненными показателями компаний из той же отрасли или сферы деятельности (или с компаниями, работающими в том же регионе).

## Недостатки типологии КК:

- Опросник фактически тестирует отношение сотрудников не к заявленным конкурирующим ценностям, а собственно к четырем конкретным видам культуры, что приводит к определенному усложнению обработки данных.
- Предлагаемое КК использование графических профилей может быть наглядным инструментом анализа культуры лишь в случаях, когда количество респондентов в исследовании небольшое и/или когда имеют место заметная динамика или значительные разрывы в культуре различных подразделений. При проведении реальной диагностики в крупных компаниях показатели усредняются и графические профили начинают накладываться друг на друга, переставая быть удобным средством для анализа и тем более для определения управленческих воздействий, необходимых для управления культурой.
- Русскоязычные названия типов культур являются прямыми (подстрочными) переводами оригинальных терминов КК, что при определенных обстоятельствах может приводить к ухудшению адекватного восприятия результатов исследований. Иначе говоря, в русском языке значения этих слов имеют свои смысловые оттенки, что может затруднить восприятие как самой типологии КК, так и получаемых с ее помощью результатов. Так, например, слова «Клан» и «Адхократия» имеют выраженную негативную окраску (чего, естественно, нет в оригинальной типологии), а слово «Рынок», имеющее в русском языке либеральный оттенок, лишь частично передает суть культуры Market – например, в оригинальной типологии КК этой культуре вполне соответствует культура любой армии, ведущей боевые действия («мы должны победить любой ценой», «главное – выполнить приказ», «достижение поставленной цели – прежде всего»).

*Данные недостатки частично устранены в данном отчете за счет использования: а) уточняющих определений для каждого типа культур и б) альтернативных диаграмм, когда в пространстве тех же измерений конкретная культура обозначается не профилем, а точкой, а оси типологии КК развернуты на 45° по часовой стрелке. При таком подходе разрыв между текущим и будущим состоянием культуры отражается на диаграмме в виде вектора, имеющего определенную длину.*



## Культурный разрыв



# Культурный разрыв

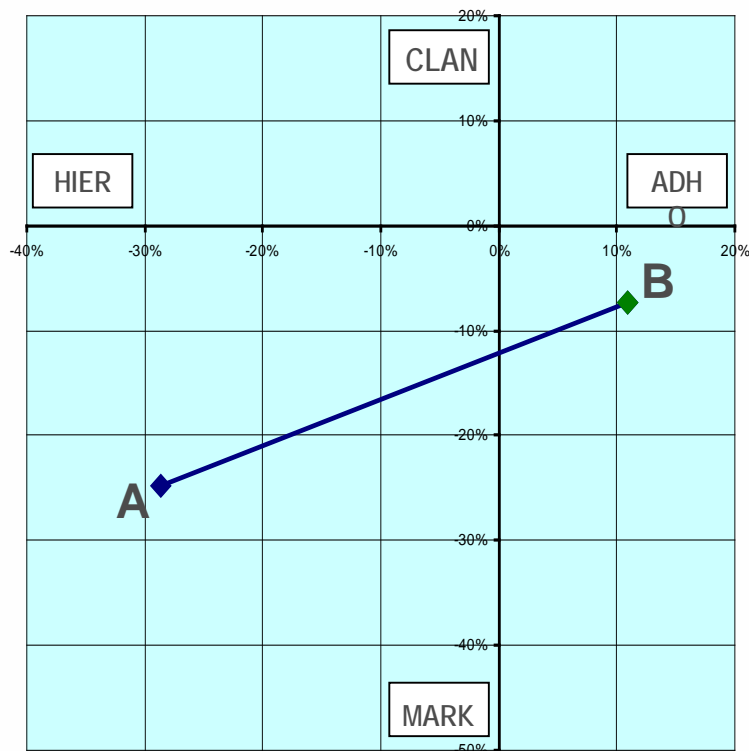


Несмотря на то, что «правильной» культуры не существует, методология Камерона-Куинна позволяет определить **меру дискомфорта**, которую текущий тип корпоративной культуры доставляет сотрудникам.

На диаграмме справа расстояние от точки А (представляет собой **текущую** культуру) до точки В (представляет собой **предпочитаемую** культуру) иллюстрирует собой **КУЛЬТУРНЫЙ РАЗРЫВ** – дистанцию между тем «как есть» и «тем, как хотелось бы».

Величина культурного разрыва измеряется в процентах (на диаграмме справа отрезок АВ имеет длину 43,2%).

Чем больше культурный разрыв, тем хуже, при прочих равных, чувствуют себя сотрудники на работе.



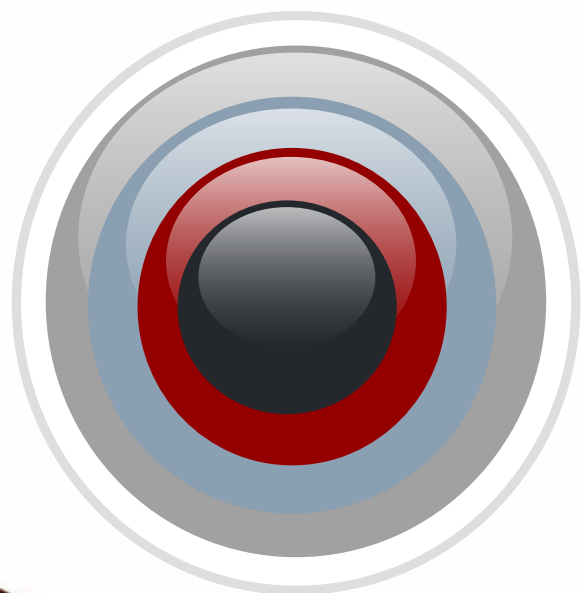
# Культурный разрыв в разрезе подразделений



На диаграмме справа показан пример расчета культурного разрыва для различных подразделений компании на фоне среднего результата по компании в целом.

Нетрудно видеть, что в производственном, юридическом и финансовом департаментах культурный разрыв велик (сотрудники испытывают повышенный стресс на работе), а в PR-департаменте, HR-департаменте и департаменте маркетинга культурный разрыв имеет относительно небольшую величину.





## Результаты диагностики в компании ABC







HR Center – украинская HR-консалтинговая компания, основана в 2003 году. С начала 2007 года и на протяжении 5 лет представляла в Украине интересы Hewitt Associates, выполняя консалтинговые и исследовательские проекты и проводя ежегодное исследование вовлеченности и удовлетворенности сотрудников украинских компаний в рамках проекта «Лучшие Работодатели» (Best Employers Study).

Руководство компании ABC обратилось к компании HR Center с запросом на проведение исследования вовлеченности и диагностики типа организационной культуры среди работников компании.

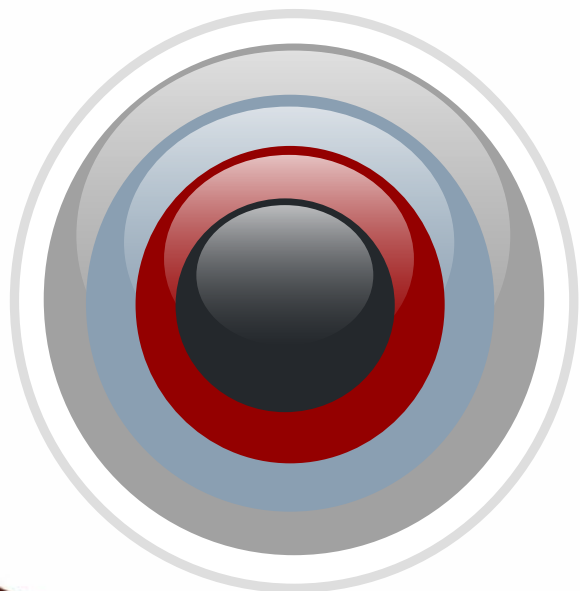
Для исследования корпоративной культуры использовалась типология организационных культур Камерона-Куинна и стандартный диагностический опросник OCAI (Organization Culture Assessment Instrument).

Исследование было проведено в июле 2015 года в режиме он-лайн на серверах компании HR Center, а также с применением бумажных анкет. Единый по содержанию опросник был предложен респондентам для заполнения на русском и английском языках.

В исследовании приняли участие 81 сотрудник, из них 13 анкет были отбракованы из-за недостаточности данных. Таким образом, результативными были признаны 68 анкет, именно это количество составило итоговую базу данных исследования корпоративной культуры.

При общем заявленном на момент исследования количестве сотрудников в офисе 97 человек выборка исследования составила 70,1%, что существенно превышает как минимальную выборку (25%), так и рекомендуемую (40%). Исследование было признано состоявшимся, а его результаты – валидными.

*Среди значений, приведенных в настоящем отчете, могут встречаться неточности в пределах  $\pm 1\%$  от указанных значений. Эти возможные неточности объясняются неизбежными ошибками округления, возникающими при обработке ответов респондентов. Такие неточности не являются ошибками и не имеют материального влияния на выводы и рекомендации консультантов, приводимые в данном отчете.*



## Распределение респондентов

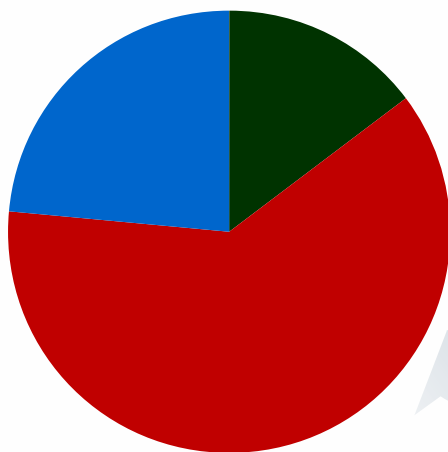


## Выборка (общее количество респондентов)



Минимально допустимая выборка, при которой считается, что Исследование в компании состоялось – 25%. А рекомендуемый размер выборки, при котором Исследование считается успешным – 40%. Поэтому выборка в 70,1% - это хороший результат опроса мнений в Компании.

# Распределение респондентов по уровню должности

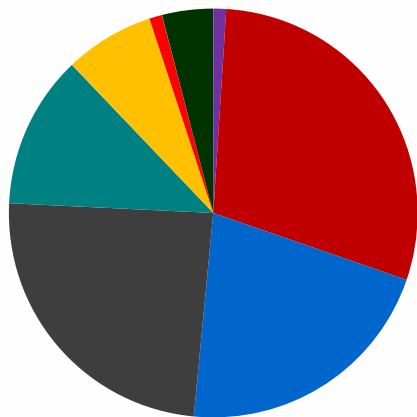


■ Руководители ■ Сотрудники ■ Не предоставили ответа

Квалификационный уровень/роль	Количество респондентов	Доля, %%
Руководители	10	15%
Сотрудники	42	62%
Не указали	16	23%
<b>Всего:</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Красной пунктирной линией в этой и следующих таблицах обозначена наибольшая группа респондентов.

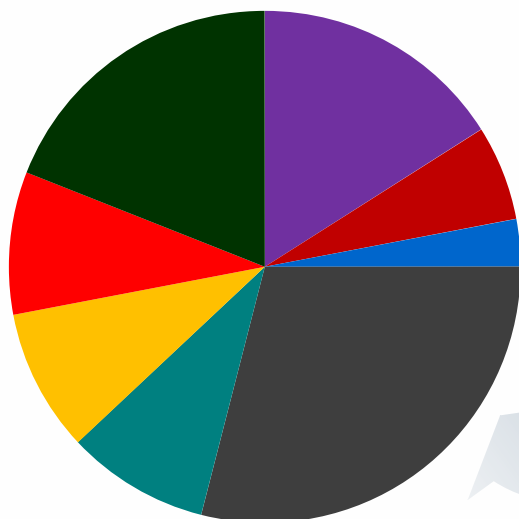
# Распределение респондентов в зависимости от срока работы в Компании



- Менее трех месяцев
- 1 - 2 года
- 3 - 5 лет
- 10 лет и больше
- От 3 месяцев до 1 года
- 2 - 3 года
- 5 - 10 лет
- Не предоставили ответ

Срок работы в Компании	Количество респондентов	Доля, %%
Менее трех месяцев	1	1%
От 3 месяцев до 1 года	20	29%
1 - 2 года	14	21%
2 - 3 года	16	24%
3 - 5 лет	8	12%
5 - 10 лет	5	7%
10 лет и больше	1	1%
Не предоставили ответ	3	4%
<b>Всего</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

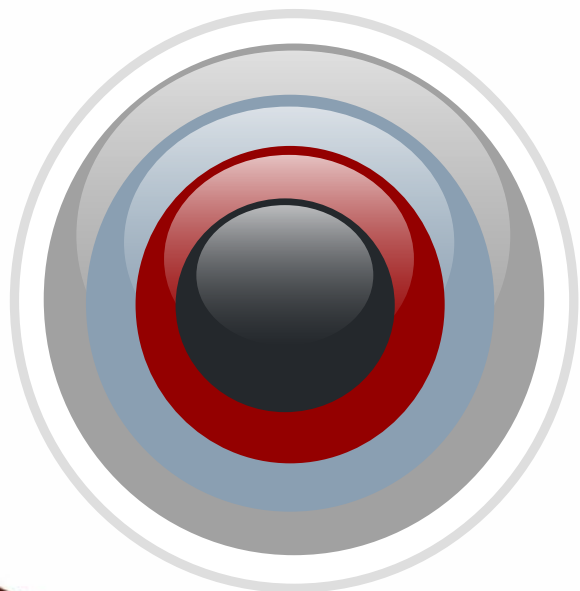
# Распределение респондентов в зависимости от подразделения Компании



- Отдел маркетинга
- Отдел финансов
- IT отдел
- Отдел продаж
- HR отдел
- Отдел партнеров
- Административный отдел
- Не предоставили ответ

Подразделение	Количество респондентов	Доля, %%
Отдел маркетинга	11	16%
Отдел финансов	4	6%
IT отдел	2	3%
Отдел продаж	20	29%
HR отдел	6	9%
Отдел партнеров	6	9%
Административный отдел	6	9%
Не предоставили ответ	13	19%
<b>Всего</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

Более насыщенным цветом в таблице обозначены подразделения, в которых оказалось слишком мало респондентов. Результаты Исследования по таким группам не могут быть рассчитаны. Поэтому респонденты будут объединены и представлены далее в Отчете, как одно подразделение.



## Основные результаты

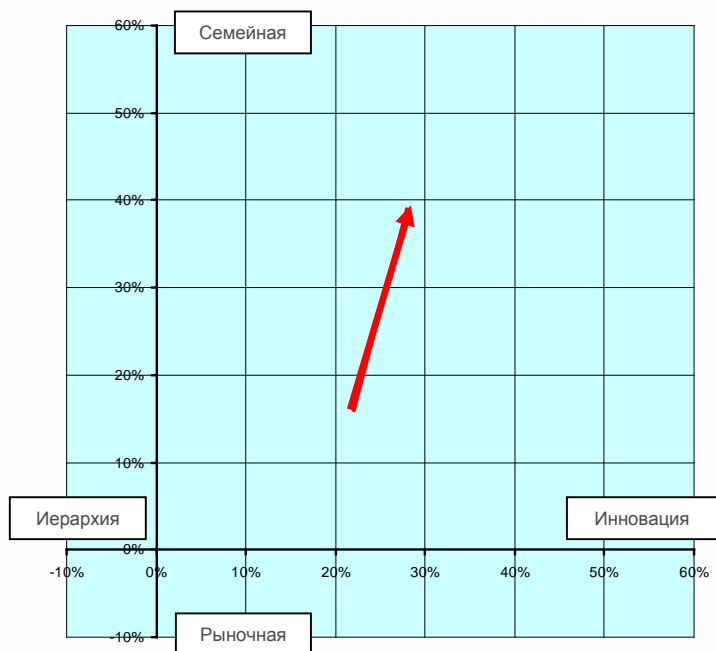
3.2.

# Результаты диагностики.

## Вся компания



В результате диагностики были определены преобладающий и вспомогательный типы корпоративной культуры - для текущего (ощущаемого) и будущего (предпочтительного) состояния. Графически результаты диагностики показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
Компания (Т - Текущая культура)	22%	16%
Компания (П – Предпочитаемая культура)	28%	39%

Текущее состояние корпоративной культуры компании – Инновационная (с элементами Семейной).

Предпочитаемое сотрудниками ABC в целом будущее состояние – Семейная с элементами Инновационной.

Величина среднего по компании культурного разрыва – 23%.

Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-вправо, то есть предпочтения сотрудников в целом по компании, направлены в сторону большей свободы, гибкости, индивидуальности.

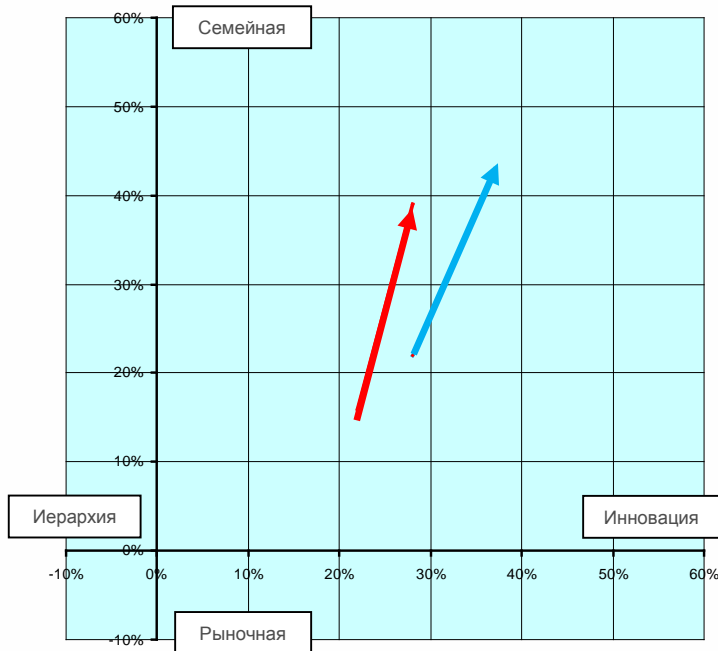


# Результаты диагностики.

## Отдел маркетинга



Безусловный интерес представляют данные диагностики типа культуры в разрезе подразделений компании. Графически результаты диагностики для Отдела маркетинга показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
<b>Компания (Предпочитаемая)</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
<b>Отдел маркетинга (Т)</b>	<b>28%</b>	<b>22%</b>
<b>Отдел маркетинга (П)</b>	<b>37%</b>	<b>43%</b>

Текущее состояние корпоративной культуры в Отделе маркетинга – Инновационная (с элементами Семейной).

Предпочитаемое сотрудниками отдела будущее состояние – Семейная с элементами Инновационной.

Величина культурного разрыва в подразделении – 23%.

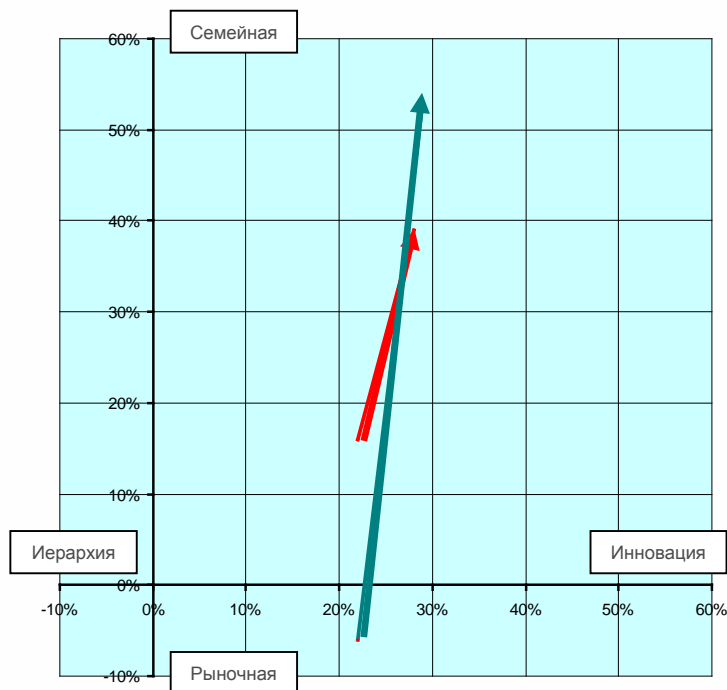
Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-вправо, то есть предпочтения сотрудников в целом по компании, направлены в сторону большей свободы, гибкости, индивидуальности.

# Результаты диагностики.

## Отдел финансов



Графически результаты диагностики для подразделения показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
<b>Компания (Предпочитаемая)</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
<b>Отдел финансов (Т)</b>	<b>22%</b>	<b>-6%</b>
<b>Отдел финансов (П)</b>	<b>29%</b>	<b>53%</b>

Текущее состояние корпоративной культуры для Отдела финансов – Инновационная (с элементами Рыночной). Предпочитаемое сотрудниками подразделения будущее состояние – Семейная с элементами Инновационной.

Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-вправо, то есть предпочтения сотрудников, в целом по подразделению, направлены в сторону большей свободы, гибкости, индивидуальности.

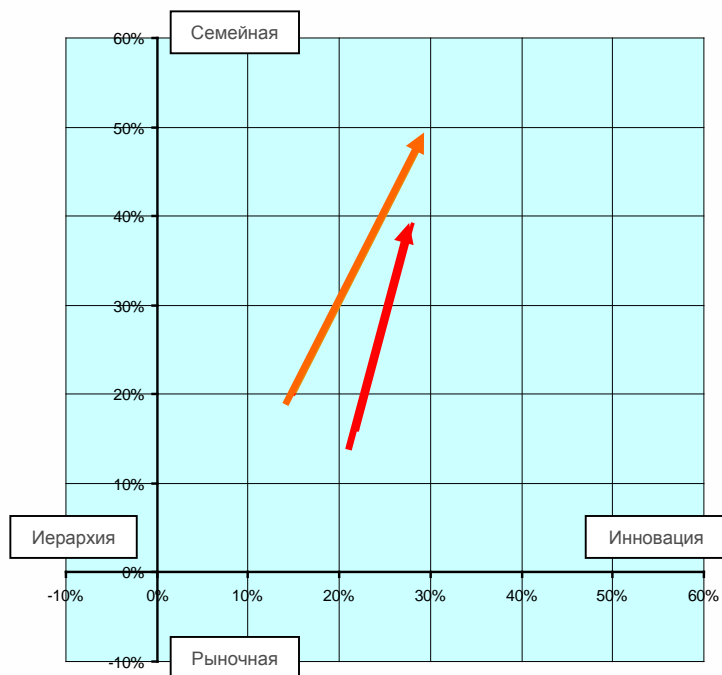
Величина разрыва «Текущая-Предпочитаемая»: 59% - это наибольший разрыв среди всех подразделений компании.

# Результаты диагностики.

## Отдел продаж



Графически результаты диагностики для подразделения показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
Компания (Текущая)	22%	16%
Компания (Предпочитаемая)	28%	39%
Отдел продаж (Т)	15%	20%
Отдел продаж (П)	29%	48%

Текущее состояние корпоративной культуры для Отдела продаж – Семейная (с элементами Иновации). Предпочитаемое сотрудниками подразделения будущее состояние – Семейная с элементами Иновационной.

Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-вправо, то есть предпочтения сотрудников по подразделению направлены в сторону большей свободы, гибкости, индивидуальности.

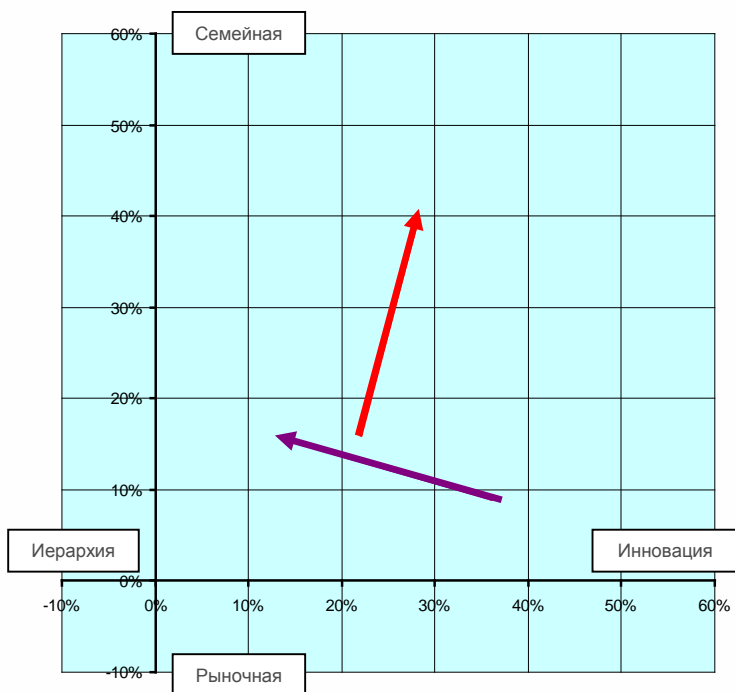
Величина разрыва «Текущая-Предпочитаемая»: 32% - больше, чем средний разрыв по компании (23%).

# Результаты диагностики.

## HR-отдел



Графически результаты диагностики для подразделения показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
Компания (Текущая)	22%	16%
Компания (Предпочитаемая)	28%	39%
HR-отдел (Т)	36%	9%
HR-отдел (П)	16%	15%

Текущее состояние корпоративной культуры для HR-отдела – Инновационная (с элементами Семейной).

Предпочитаемое сотрудниками подразделения будущее состояние – выраженные почти в равной степени Семейная и Инновационная.

Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-влево, то есть предпочтения сотрудников по подразделению направлены в сторону фокуса вовнутрь.

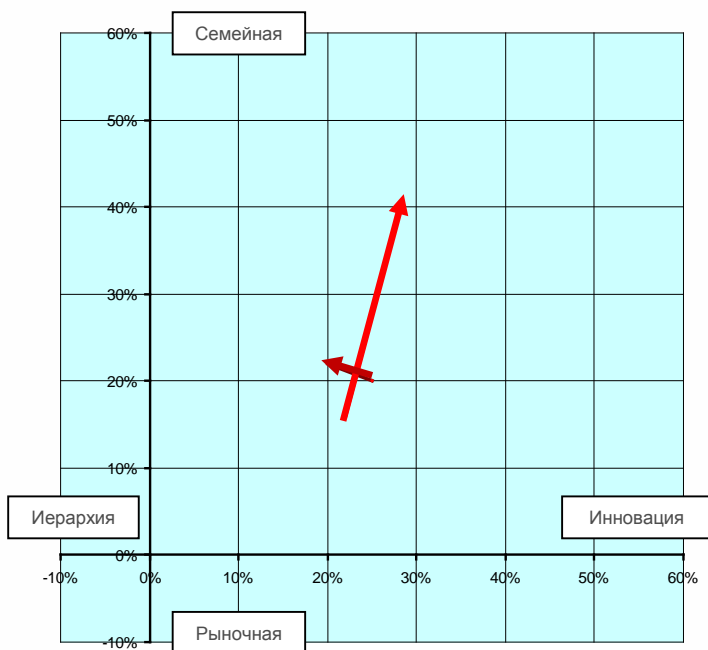
Величина разрыва «Текущая-Предпочитаемая» для данного подразделения: 20% - это чуть меньше, чем средний разрыв по компании (23%).

# Результаты диагностики.

## Отдел партнеров



Графически результаты диагностики для подразделения показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
<b>Компания (Предпочитаемая)</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
<b>Отдел партнеров (Т)</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>
<b>Отдел партнеров (П)</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

Текущее состояние корпоративной культуры – Инновационная с элементами Семейной.

Предпочитаемое сотрудниками подразделения будущее состояние – почти в равной степени Семейная и Инновационная.

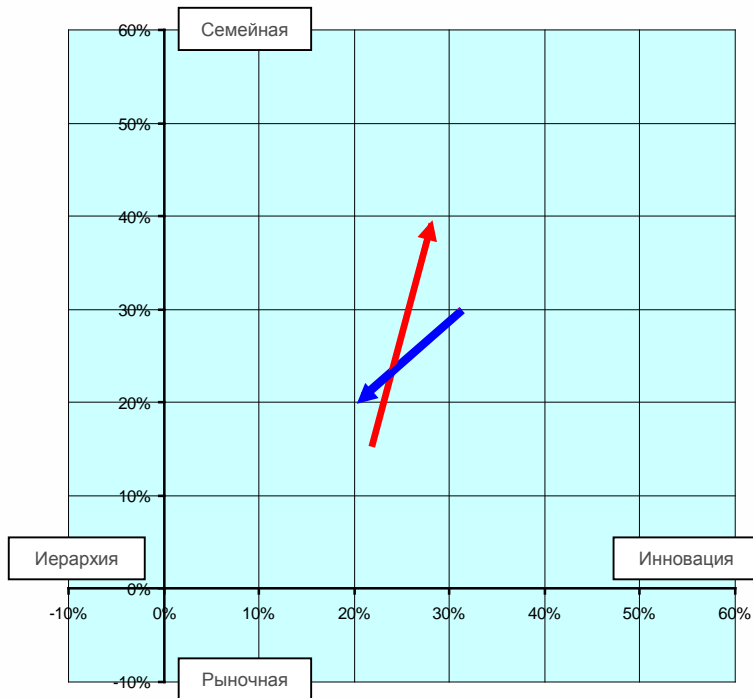
Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вверх-влево, то есть предпочтения сотрудников по подразделению направлены в сторону фокуса вовнутрь.

Величина разрыва «Текущая-Предпочитаемая» для данного подразделения: 5% - это наименьший разрыв среди всех подразделений компании.

# Результаты диагностики. Административный отдел



Графически результаты диагностики для подразделения показаны на диаграмме:



	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
<b>Компания (Предпочитаемая)</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
<b>Административный отдел (Т)</b>	<b>31%</b>	<b>30%</b>
<b>Административный отдел (П)</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>

Текущее состояние корпоративной культуры – почти в равной степени Инновационная и Семейная.

Предпочитаемое сотрудниками подразделения будущее состояние – в равной степени Семейная и Инновационная.

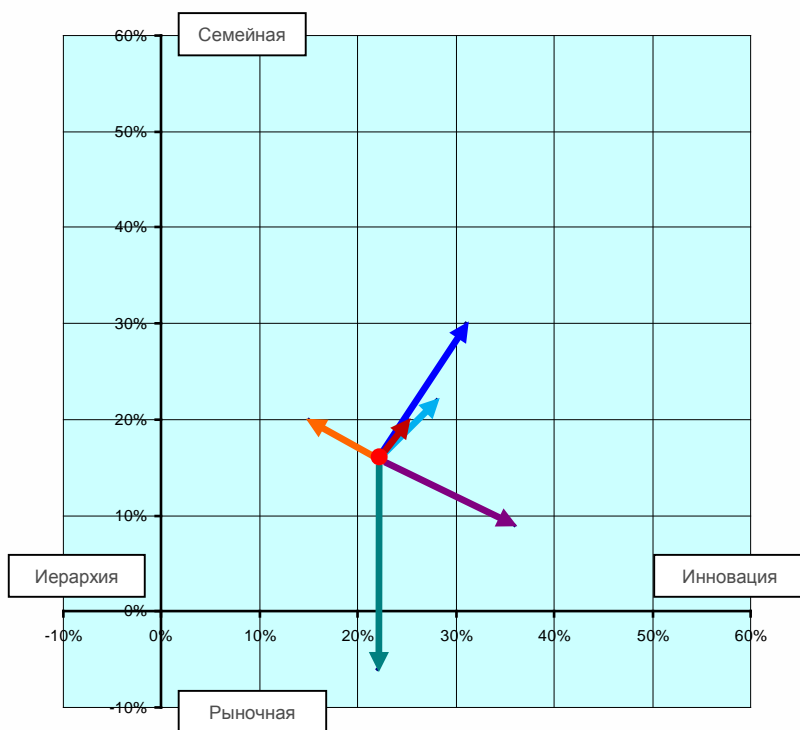
Направление вектора «Текущая-Предпочитаемая» - вниз-влево, то есть предпочтения сотрудников по подразделению, направлены в сторону большей стабильности и контроля.

Величина разрыва «Текущая-Предпочитаемая»: 14% - это немного меньше, чем средний разрыв по компании (23%).

# Сравнение текущих культур подразделений



С точки зрения консультантов определенный интерес представляет внимательное сравнение текущих культур различных подразделений. Графически такое сравнение показано на диаграмме:

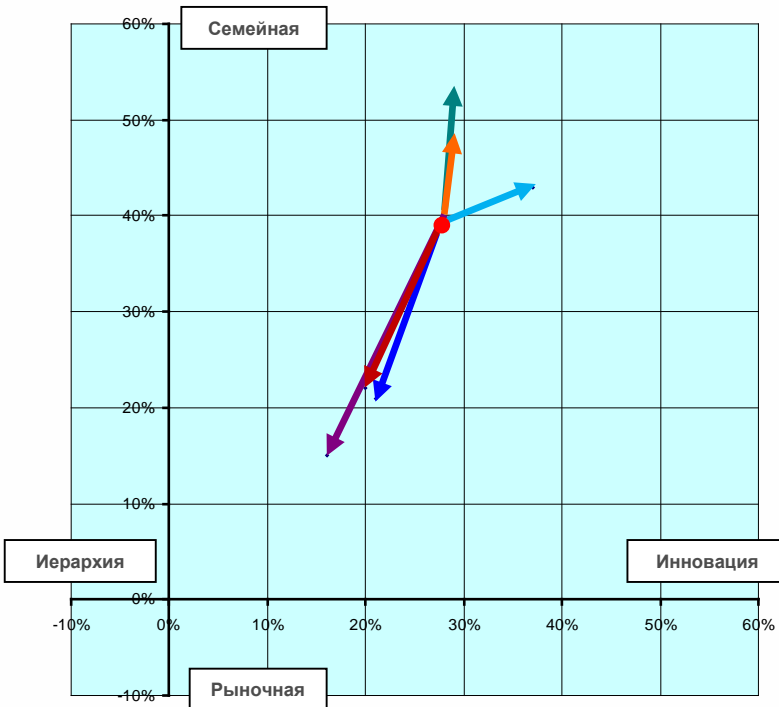


	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
Отдел маркетинга (Т)	28%	22%
Отдел финансов (Т)	22%	-6%
Отдел продаж (Т)	15%	20%
HR-отдел (Т)	36%	9%
Отдел партнеров (Т)	25%	20%
Административный отдел (Т)	31%	30%

# Сравнение предпочитаемых культур подразделений



С точки зрения консультантов определенный интерес также представляет внимательное сравнение предпочитаемых культур различных подразделений. Графически такое сравнение показано на диаграмме:



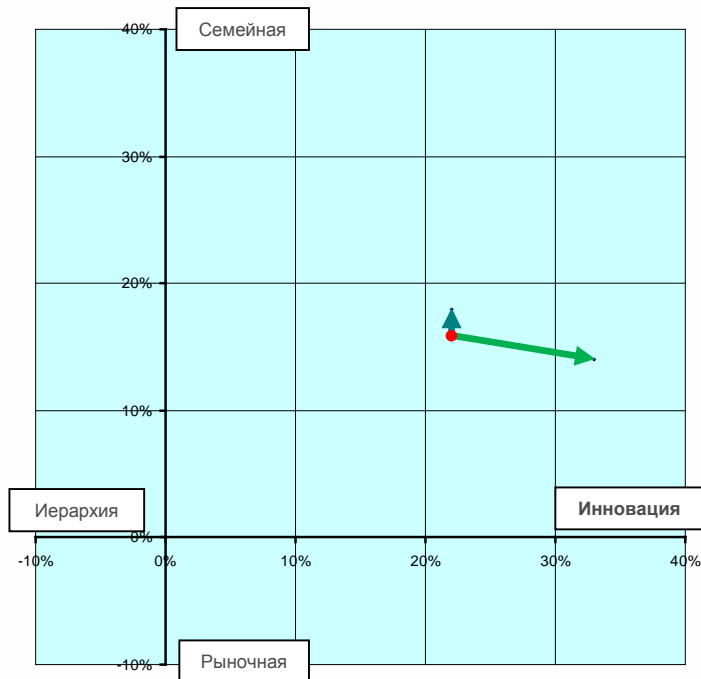
	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Предпочитаемая)</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
Отдел маркетинга (П)	37%	43%
Отдел финансов (П)	29%	53%
Отдел продаж (П)	29%	48%
HR-отдел (П)	16%	15%
Отдел партнеров (П)	20%	22%
Административный отдел (П)	21%	21%



# Сравнение текущих культур в разрезе должностей



Интерес также представляет распределение текущих культур для Руководителей и сотрудников в целом по компании. Графически такое сравнение показано на диаграмме:



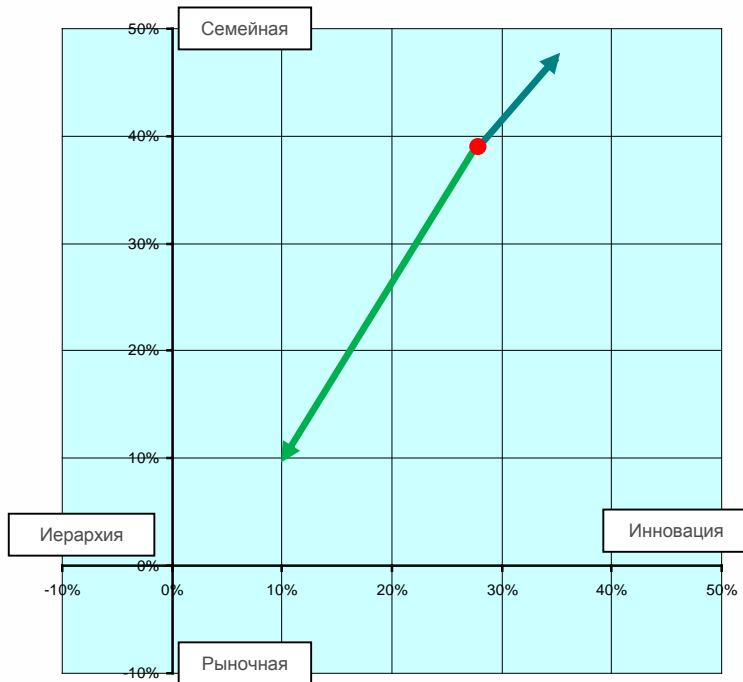
	Ось X	Ось Y
<b>Компания (Текущая)</b>	<b>22%</b>	<b>16%</b>
<b>Руководители (Т)</b>	<b>33%</b>	<b>14%</b>
<b>Сотрудники (Т)</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>

Сравнение текущих (культур) для сотрудников разных уровней Компании ABC показывает, что Руководители и сотрудники ощущают текущую культуру как скорее Инновационную, но у Руководителей сильнее выражены элементы Семейной культуры, а у сотрудников – Инновационной.

# Сравнение предпочитаемых культур в разрезе должностей



Наконец, интерес представляет распределение предпочитаемых культур для Руководителей и сотрудников. Графически такое сравнение показано на диаграмме:

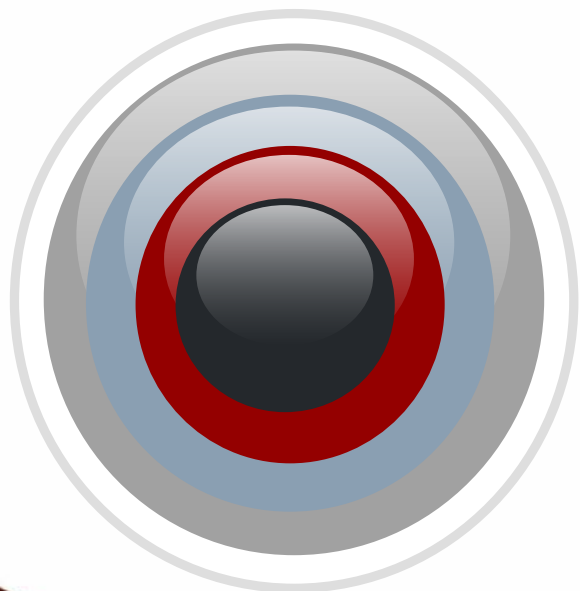


	Ось X	Ось Y
Компания (Предпочитаемая)	28%	39%
Руководители (П)	11%	11%
Сотрудники (П)	35%	47%

Сравнение предпочитаемых культур для сотрудников разных уровней Компании ABC показывает, что и Руководители и сотрудники ощущают текущую культуру как примерно поровну Инновационную и Семейную.

Однако направление векторов предпочтений у этих двух групп принципиально разное: если сотрудники умеренно стремятся к большей гибкости и свободе (разрыв 22%), то у руководителей наблюдается значительный культурный разрыв в 31% с направлением влево-вниз, то есть строго в сторону большей стабильности и контроля.

**Такое положение дел с предпочитаемой культурой в разрезе уровней должности контрпродуктивно и, на наш взгляд, требует анализа со стороны руководства компании.**



## 4 Диагностика типа культуры. Выводы

4

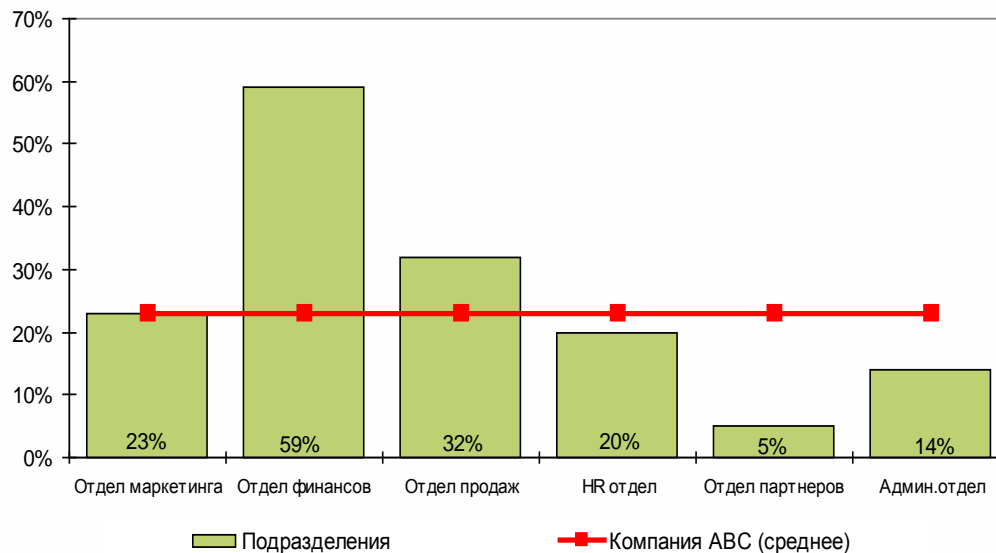
# Выводы



Для того, чтобы подвести черту под диагностикой типа организационной культуры в Компании ABC, проанализируем размер культурных разрывов в разрезе подразделений. Результаты такого анализа показаны на диаграмме справа:

Из диаграммы мы видим, что сотрудники Отдела финансов работают в условиях заметного культурного стресса (59%), ощущая значительную разницу между имеющимся в наличии и предпочтительным для них типами культуры.

Самая лучшая ситуация с культурным разрывом в Отделе партнеров (всего 5%) - он почти отсутствует.



На наш взгляд, диагностика типа культуры для Компании ABC прошла успешно: определен тип культуры в компании в целом и в разрезе подразделений, получены интересные данные, которые важно критически осмыслить и правильно применить в подготовке плана действий по управлению развитием корпоративной культуры.

Консультанты считают, что такой **план действий должен обязательно готовиться с учетом общей стратегии развития компании на ближайшие годы.**

HR Center

[www.hrc.com.ua](http://www.hrc.com.ua)

+ 38 044 461 98 86

Консультанты:

Николай Осейко

[n.oseyko@hrc.com.ua](mailto:n.oseyko@hrc.com.ua)

+ 38 050 358 2614

Анжелика Шмидт

[as@hrc.com.ua](mailto:as@hrc.com.ua)

+ 38 050 311 2333

Виктория Гаранина

[v.garanina@hrc.com.ua](mailto:v.garanina@hrc.com.ua)

+ 38 067 147 6226