



Сравнительный анализ результатов ордерной диагностики организационной культуры российского и американского университетов (на примере подразделений международного сотрудничества)

НЕСТЕРОВА Ксения Сергеевна

Саратовский национальный исследовательский государственный университет им. Н. Г. Чернышевского, Саратов, Россия

В статье представлены результаты сравнительной диагностики организационной культуры подразделений международного сотрудничества Университета Вайоминга (США) и Саратовского государственного университета им. Н. Г. Чернышевского (Россия). *Цель.* Исследование проводилось с целью обнаружения культуральных сходств и различий структурных подразделений университетов, отвечающих за успешность процессов интернационализации, а также дальнейшей разработки программы организационных изменений для развития и укрепления сотрудничества между университетами. *Методология.* Методологическим основанием работы является ордерный подход к социально-психологическому изучению организационной культуры. Данное исследование выполнено с помощью методики ордерной диагностики организационной культуры, направленной на выявление уровня развитости трёх субордеров организационной культуры. *Результаты.* В статье изложены результаты диагностики на трёх управленческих уровнях подразделений и сравнительный анализ данных. В ходе исследования подтвердилась гипотеза о том, что организации со сходными направлениями деятельности имеют сходный тип организационной культуры. По результатам диагностики выявлено, что доминирующим субордером в исследуемых организационных культурах является «семейный» субордер. *Выводы.* По итогам сравнительного анализа результатов опроса респондентов сделан вывод о том, что во многих аспектах этические смыслы лидеров (руководителей) совпадают, что является благоприятным фактором для построения конструктивного диалога культур между подразделениями университетов. *Ценность результатов.* Особая значимость данного исследования заключается в применении ордерного подхода, созданного в России Л. Н. Аксеновской к диагностике иностранной организации, что подтверждает универсальность данной методики и возможность её применения для исследования специфики формирования организационных культур в условиях глобализации.

Ключевые слова: организационная культура, ордерный подход, организационная психология, диагностика, субордер.

Введение

Образовательные организации и, в частности, университеты, являются сегодня одним из наиболее интересных объектов исследовательского внимания для специалистов в области

организационной психологии. Можно назвать следующие причины, объясняющие данный факт. Во-первых, университеты являются крупнейшими организациями, ведущими научно-исследовательскую деятельность, результаты которой оказывают существенное влияние на состояние и развитие конкретных стран и регионов, в состав которых они входят, а также на развитие цивилизации в целом. Во-вторых, университеты вносят существенный вклад в ретрансляцию и формирование как общекультурных ценностей, так и профессиональных ценностей и знаний у поколений молодых и наиболее думающих людей, обеспечивая не только воспроизводство образованных людей, но и формируя их мировоззренческие установки. В-третьих, университеты активно участвуют в экономической деятельности, создавая и реализуя на рынках наукоемкие продукты и услуги.

Университеты как организации, задающие тон в области научных исследований, заинтересованы в интернационализации образования и выстраивании партнёрских отношений с университетами других стран, поскольку это обеспечивает интенсивный обмен идеями и технологиями, что способствует созданию новых знаний и решений. Вместе с тем, интеграционные процессы имеют двойную направленность: с одной стороны, имеет место развитие тенденций образовательной унификации (Болонский процесс), а, с другой стороны, свою актуальность приобретает задача сохранения культурной и научной идентичности. Наука представляет собой одну из сфер культурного континуума социальной жизни (Ушаков, 2005), поэтому она, как и культура, может быть едина, если она готова к диалогу, объединению культур с сохранением многообразия, согласованию интересов и взаимопроникновению культурных и научных ценностей (Астафьева, 2013). Для успешного построения диалога необходимо правильно понять традиции культур и их базовые ценности, а затем выстраивать эффективное партнёрство с учётом ценностей всех сторон, предотвращая конфликт ошибочных интерпретаций.

Множество образовательных организаций, работающих в разных странах мира, заметно отличаются друг от друга своей культурой, историческим опытом, уровнем материально-технических возможностей, административным устройством, что не может не вызывать порой трудности в построении партнёрства друг с другом. Данная проблема различий между университетами разных стран в условиях общемировых интеграционных тенденций способствует интенсивному развитию исследований организационных культур. Сегодня существует целый ряд концепций и типологий организационных культур, созданных исследователями преимущественно для бизнес-организаций (Базаров, 2010; Камерон, Куинн, 2011; Рюттингер, 1992; Шейн, 2002; Handy, 2011; Hofstede, 2011). Наиболее известной является типология организационных культур голландского социального психолога Г. Хофстеде, которая была создана на основе результатов масштабного исследования расположенных в разных странах подразделений транснациональной корпорации IBM (Hofstede, 2011). В России не менее активно изучается организационная культура учреждений высшего образования в целом и университетов в частности (Алимаева, 2016; Богдан, Парфенова, 2009; Грудзинский, Петрова, 2014; Катанаев, Лига, Цикалюк, 2012; Кривиradeва, Торуна, 2016; Липатова, 2010; Петрова, 2012; Пушных, 2010; Родина, Самойлова, Абзалимов, 2015; Яблоскене, 2006). В том числе предпринимались и отдельные попытки сравнительного анализа организационных культур университетов России и других стран (Пушных, 2010; Кривиradeва, Торуна, 2016).

Исследования Г. Хофстеде способствовали возникновению идеи применения ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры (Аксеновская, 2008) и использования данного подхода в качестве инструмента для построения диалога организационных культур университетов в разных странах. Поскольку образовательные и

научные организации также сталкиваются с проблемами в процессе выстраивания сотрудничества с иностранными коллегами, вызванных культуральными различиями, нами было предпринято пилотное исследование организационной культуры североамериканского (университет штата Вайоминг, США) и российского (СГУ им. Н. Г. Чернышевского, РФ) университетов с целью выявления их культуральных сходств и различий. Названные университеты являются партнерами в образовательной и научной деятельности. Цель статьи — представить результаты применения ордерного подхода к исследованию организационной культуры подразделений международного сотрудничества российского и американского университетов.

Характеристика ордерного подхода к социально-психологическому изучению организационной культуры

Согласно ордерному подходу организационная культура представляет сложный социально-психологический порядок управленческих взаимодействий, направляемых и регулируемых подсистемами этических смыслов участников взаимодействия (Аксеновская, 2007). Этические смыслы связаны с оценкой информации по критерию «хорошо» — «плохо». Соответственно, если у двух респондентов оценки совпадают, то их совместная деятельность носит характер сотрудничества, а если они не совпадают, то — борьбы. Т. Питерс обозначил влияние внутриорганизационной борьбы на эффективность деятельности организации как «организационное трение», которое приводит к потере энергии организации и снижает качество и скорость её движения к поставленной цели (Аксеновская, 2016). Ордерный подход к социально-психологическому исследованию организационной культуры, ориентированный на изучение этических аспектов функционирования организации, является инструментом для выявления расхождений в этических системах участников взаимодействий и приведения их в согласованное состояние. По характеру применяемых методов исследования ордерный подход является качественным, он ориентирован на содержательный анализ этико-смысловых детерминант организационного взаимодействия, порождающих культуру (Аксеновская, 2016).

Фундаментальным параметром социально-психологической концепции организационной культуры является управленческое взаимодействие, модель которого задается лидером организации. С теоретической опорой на базовые типы деятельности архаичного человека и базовые типы социальных организаций, Л. Н. Аксеновская эмпирически выделила и описала три модели управленческого взаимодействия: «родительская», «командирская», «пастырская». Выделены соответствующие функциональные типы лидера («родитель», «командир», «пастырь»), различающиеся между собой по своим этико-смысловым характеристикам и особенностям влияния на формирование организационной культуры (Аксеновская, 2009).

В организационной культуре типа «семья» главной ценностью является человек, о котором организация заботится, учит, воспитывает, и который после ухода из неё может вернуться и быть «прощённым». Важное место занимает эмоциональный компонент взаимоотношений. В организационной культуре типа «армия» ключевое внимание уделяется результатам деятельности. Человек становится средством достижения результата. Отношение руководства к ошибкам подчинённых жесткое, они наказываются сурово. В целом наблюдается атмосфера строгости, иерархичности, подчинённости. В организационной культуре типа «церковь» главной ценностью представляется идея (идеал), вокруг которой лидер собирает приверженцев. Такая культура совмещает в себе характеристики первых двух, подчиняя их

служению идее (Аксеновская, 2009). Успешная и целостная организационная культура как социально-психологический порядок (ордер) должна содержать все три типа (субордера) в сбалансированном состоянии, но на практике часто доминирует только один порядок.

Концепция, характеристика эмпирического объекта и дизайн исследования

Основная идея и цель нашего исследования заключается в сравнительном социально-психо-логическом анализе на базе ордерного подхода организационных культур университетов США и России. Обнаружение культуральных сходств и различий структурных подразделений университетов, отвечающих за успешность процессов интернационализации, позволяет перейти к более глубоким уровням диагностики и разработать программу построения успешных партнёрских отношений между подразделениями международного сотрудничества исследуемых университетов. Кроме того, это может способствовать развитию интернационализации и укреплению сотрудничества между университетами в целом путем преодоления возникающих культурных барьеров в ходе реализации большего числа совместных научных и образовательных проектов.

Для корректного сравнительного анализа организационной культуры в качестве *эмпирического объекта* необходимо было выбрать наиболее сходные по своей структуре, истории, размеру и научному авторитету университеты. Кроме того, проведение исследования с применением ордерного подхода подразумевает личное взаимодействие с участниками исследования и возможность включённого наблюдения, поэтому важным критерием при выборе объекта являлась возможность посещения исследователем обоих университетов. Так, среди российских университетов был выбран Саратовский национальный исследовательский государственный университет как основное место обучения автора статьи. Среди североамериканских университетов был выбран университет Вайоминга, как крупный региональный университет близкий по численности, времени основания и истории, разнообразию факультетов и студенческой жизни, развитости международных контактов и научно-исследовательской деятельности. Кроме того, в ноябре 2015 г. автор статьи смогла пройти двухнедельную стажировку в Вайоминском университете, что позволило провести ордерную диагностику организационной культуры.

Университет штата Вайоминг (University of Wyoming) расположен в г. Ларами, США. Университет основан 1886 году. В нём обучается свыше 13 000 студентов из 50 штатов и более 90 стран. Университет Вайоминга — национальный исследовательский центр, особенно в области защиты окружающей среды и природных ресурсов, со специализацией на агрокультуре, геологии и гидрологии. В состав университета входят семь колледжей. Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н. Г. Чернышевского (СГУ) — старейшее высшее учебное заведение г. Саратова, основан в июне 1909 года. В структуру СГУ входят 15 факультетов, шесть образовательных институтов и два колледжа. В СГУ им. Н. Г. Чернышевского обучается более 20 000 студентов, из которых более 500 являются представителями иностранных государств. СГУ сотрудничает с 56 зарубежными университетами Европы, Азии и Америки и входит в двадчатку лучших вузов страны.

Оба университета являются очень крупными организациями в своем регионе с численностью студентов и сотрудников в несколько десятков тысяч человек, поэтому было принято

решение о проведении исследования в выбранных структурных подразделениях, занимающихся решением сходных задач.

Характеристика Центра иностранных студентов и стипендий (ISS) Вайомингского университета. Данное подразделение предоставляет актуальную информацию для иностранных студентов и учёных, в независимости от того, являются ли они абитуриентами, обучающимися в настоящее время студентами или выпускниками. Ежегодно ISS взаимодействует с более чем 850 иностранными студентами и 100 учёными из более чем 90 стран. Миссия ISS заключается в приобщении иностранных студентов и учёных к организационной культуре Вайомингского университета и поддержке интернационализации вуза. Лидером ISS является женщина в возрасте около 30 лет, занимающая должность руководителя данного Центра на протяжении восьми лет. Свою карьеру после окончания университета она начала в данном Центре с должности координатора проекта. Общее число сотрудников ISS — пять человек (четыре женщины и один мужчина).

Характеристика Управления международного сотрудничества и интернационализации СГУ (УМСИИ). Основными аспектами деятельности УМСИИ являются определение приоритетных направлений международного сотрудничества, перспективное планирование интернациональных межвузовских связей СГУ, поиск и отбор партнёров для установления контактов на общеуниверситетском уровне, участие в выработке планов и программ совместной деятельности, осуществление межвузовских обменов и контактов по направлениям, относящимся к компетенции УМСИИ. Руководителем (лидером) УМСИИ является мужчина в возрасте около 40 лет, занимающий данную должность более четырёх лет. Имеет продолжительный опыт работы в силовых структурах РФ. Общее число сотрудников — 15 человек (14 женщин и один мужчина).

Теоретический объект исследования: организационная культура как социально-психологический феномен с этико-смысловой детерминацией. Предмет исследования: ордерные различия в организационной культуре подразделений российского и американского университетов, обусловленные различиями в этических смыслах. Гипотеза исследования: организации (подразделения), занимающиеся сходными видами деятельности, имеют одинаковый доминирующий субордер организационной культуры.

Этапы исследования

Проведение исследования¹ включало в себя следующие этапы:

- 1) предварительная беседа с руководителем подразделения (рассказ об исследовании, его целях, краткий обзор ордерной модели организационной культуры, информирование о порядке проведения процедуры ордерной диагностики, ответ на вопросы, касающиеся срока проведения диагностики и конфиденциальности результатов, получение согласия на проведение диагностики, определение времени, места и выбор сотрудников разных управленческих звеньев для проведения диагностической процедуры);
- 2) проведение собственно диагностической процедуры (заполнение опросных листов, фиксирование устных замечаний и наблюдение за респондентом);
- 3) обработка результатов (подсчёт суммы баллов по каждому субордеру, выявление доминирующего субордера);
- 4) анализ результатов диагностики (сопоставление полученных баллов с комментариями опрашиваемых и результатами наблюдения, определение основных характеристик орга-

¹ В США исследование проводилось на английском языке. Пример опросных листов на английском языке представлен в Приложении 1.

низационной культуры путем сопоставления результатов опроса руководителей и сотрудников различных университетов и уровней);

5) предоставление обратной связи участникам диагностики.

Методы исследования и обработки полученных результатов

На сегодняшний день системная ордерная диагностика организационной культуры выполняется при помощи трёх методик Л. Н. Аксеновской («Диагностика степени выраженности основных субордеров организационной культуры», «Диагностика степени сформированности субордеров организационной культуры» и «Сотериологическая диагностика уровня развития лидера организации») (Аксеновская, 2009). Описываемое исследование является первым этапом диагностики и проведено с помощью первой из указанных методик.

Общая структура диагностики с помощью данной методики включает четыре уровня: лидер, топ-менеджер, менеджер среднего звена, исполнитель. Количество уровней может изменяться в зависимости от структуры исследуемой организации, но важно сохранять принцип уровневости в ордерной диагностике и обеспечивать сравнительный анализ результатов, полученных на каждом из имеющихся уровней. Тем самым производится так называемый «вертикальный срез» с целью обнаружения межуровневых рассогласований этико-смысловых подсистем в организационной культуре (Аксеновская, 2015). В нашем случае анализировались данные, полученные в ходе диагностики на уровне лидера структурного подразделения, заместителя руководителя подразделения (менеджера среднего звена) и менеджера низшего звена, а также сравнительный анализ данных, полученных в двух университетах.

Система ордерной диагностики развивается преимущественно в рамках методологического стандарта гуманистической психологии и характерного для этого стандарта предпочтительного использования качественных методов исследования (Аксеновская, 2016). Ключевым элементом ордерной диагностики является длительное личное общение (беседа) исследователя и участника диагностики и наблюдение, в рамках которого психолог получает достаточно большой и тщательно собранный объём данных, который может быть использован для обобщающих выводов и построения моделей *ad hoc* (для конкретного случая).

Отличительными особенностями ордерной диагностики от других качественных методик являются следующие. Во-первых, использование опросных листов как «карты» для проведения диагностической беседы. Во-вторых, проведение предварительной беседы-знакомства респондента с ордерной моделью организационной культуры, в рамках которой респондент может задавать уточняющие вопросы о процедуре диагностики и высказывать своё мнение. Данная беседа проводится для согласования содержательных компонентов метафор, используемых в ходе диагностики организационной культуры («армия», «семья», «церковь»), поскольку зафиксированы отдельные случаи проявления тревожности в процессе восприятия используемых метафор, обусловленной особенностями жизненного опыта респондентов. В-третьих, при сборе данных и их обработке учитываются числовые значения, комментарии к оценкам и результаты наблюдения. При этом числовые данные носят вспомогательный характер. А точность данных обеспечивается точностью фиксации и представления количественных данных в ходе заполнения опросных листов (Аксеновская, 2016).

Последнее обстоятельство позволяет относить ордерную диагностику к разряду качественно-количественных. Применение каждой методики занимает продолжительный период времени (в среднем полтора-два часа с одним респондентом). Следует отметить, что ордерная диагностика проводится в естественных условиях, поэтому исследователь чаще

всего не может произвольно варьировать количество участников, а работает с реальным количественным составом организации (Смирнова, 2009). Смысл применения методики состоит в диагностике каждого управленческого уровня по позициям «существующее состояние» (как есть) и «желательное состояние» (как должно быть), сопоставлении результатов, полученных на всех уровнях, выявлении расхождений с первым уровнем (лидера организации) и разработке мер по снятию расхождений.

Применяемая методика имеет универсальный для ордерных инструментов дизайн, включающий опросные листы, заполняемые психологом в ходе беседы с респондентом. Методика включает шесть опросных листов, касающихся различных аспектов организационной культуры: 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 в организации модель управленческого взаимодействия*; 4) *психологический климат*; 5) *взаимодействие руководителей*; 6) *доминирующий субордер*. Важным является то, что опросные листы должны содержать формулировки, характерные для языка определённой организации (Аксеновская, 2010).

Диагностическая процедура заключается в оценке респондентом высказываний по шести указанным параметрам при помощи выставления баллов по шкале от 0 до 10, где 0 баллов получают высказывания, которые, по мнению респондента, абсолютно не соответствуют исследуемой организационной культуре, а 10 баллов — высказывания, абсолютно точно характеризующие исследуемую организационную культуру для оценки существующего состояния (СС). При оценке желательного состояния (ЖС) респондент может а) понизить уже поставленную оценку, б) сохранить оценку, в) повысить балл. Изменение оценки в сторону снижения или повышения свидетельствует о желании изменить существующее состояние параметров организационной культуры.

Опросные листы заполняются психологом лично во время беседы с респондентом, в ходе которой собеседники могут задавать друг другу вопросы на понимание, иллюстрировать свои высказывания конкретными случаями. Респондент имеет возможность комментировать свою оценку, объясняя причину выбора оценки. По завершении беседы психолог вместе с респондентом суммирует баллы в каждой строке. Пункты «а» в опросном листе дают информацию о степени выраженности «семейного» субордера, «б» — «армейского» субордера, «в» — «церковного» субордера. Максимальная сумма баллов по каждому из субордеров составляет 130 баллов. Важно отметить, что интерпретации подлежат не абсолютные числовые значения, а их порядки (известен случай, когда респондент сообщил, что не использует шкалы, превышающие семь баллов).

Оценка результатов диагностики организационной культуры осуществляется по двум состояниям — существующему (СС) и желательному (ЖС), для выявления степени удовлетворённости существующим состоянием организационной культуры и наличием или отсутствием тенденции к изменению её параметров. Чаще всего доминирующим является один из субордеров, который характеризует к какому типу этико-смысловой системы относится исследуемая организационная культура. Доминирующим в организационной культуре субордером будет тот, высказывания о котором наберут наибольшую сумму баллов. Полученные результаты подкрепляются результатами наблюдения и беседы, фиксируемыми психологом на полях опросных листов.

Проблема верификации полученных в ходе ордерной диагностики данных в настоящее время решается несколькими ранее описанными стратегиями валидации качественных исследований: аудит исследования, ведение рефлексивного журнала, проверка участниками,

длительное погружение, стабильное наблюдение и триангуляция (Мельникова, Хорошилов, 2015). Кроме того был применён метод прогностического моделирования организационно-культурного взаимодействия (атомистический подход) (Глухова, Аксеновская, 2016), в результате которого были взаимно валидизированы данные количественной диагностики организационного взаимодействия и данные качественной ордерной диагностики (Аксеновская, 2016). При этом стоит сделать особый акцент на триангуляции как стратегии валидизации, которая и представляет собой дизайн качественно-количественного (смешанного) исследования, который позволяет объединять методы сбора и анализа качественных и количественных данных (Мельникова, Хорошилов, 2015).

Таблица 1. Психометрические характеристики методики

Шкала (субордер)	Согласованность (α Кронбаха)	Корреляция (r Пирсона)		
		Семья	Армия	Церковь
«Семья»	.761	1	.0364	.0741**
«Армия»	.684		1	0.421*
«Церковь»	.718			1

Примечание: * $p < .005$; ** $p < .001$.

Психометрический анализ надёжности был проведён путём расчета коэффициента альфа Кронбаха для каждой шкалы и корреляционного анализа взаимосвязей между шкалами методики (под шкалами в данном случае понимаются субордеры организационной культуры). Совокупную выборку ($N = 25$) составили участники трёх исследований, включая настоящее (Левина, Нестерова, 2015; Левина, 2016). Проведённый корреляционный анализ между шкалами выявил сильную значительную ($p < 0.001$) положительную корреляцию между субордерами «семья» и «церковь», что согласуется с теоретическими предположениями о большей связи данных субордеров в культуре (Таблица 1). Результаты корреляционного анализа можно считать свидетельством конвергентной и дискриминантной валидности ордерной методики. Таким образом, выполненный анализ подтверждает надёжность методики, в том числе надёжность параллельных форм, а также её валидность².

Полученные результаты и их анализ

Описание результатов ордерной диагностики в Университете Вайоминга

Уровень лидера

В ходе предварительной беседы с руководителем международного отдела университета Вайоминга была представлена информация о цели исследования, ордерной концепции организационной культуры и методике исследования. Руководитель проявила интерес к методике и готовность к участию в исследовании организационной культуры своего подразделения. Она дала собственную оценку подразделения, сообщив, что стремится поддерживать семейную атмосферу и трепетно относится к каждому сотруднику. В связи с тем, что с каждым сотрудником выстроены близкие отношения, не хватает «армейского» компонента, а именно проявления строгости и настойчивости в рабочих ситуациях. Идеальным для неё является «церковный» тип организационной культуры, она стремится быть скорее идейным лидером со своими единомышленниками и последователями, ощущающим поддержку при выборе направления деятельности, нежели «родителем», к которому приходят для обсужде-

2 Автор благодарит А. Ю. Смирнову за консультации по вопросу валидизации методики.

ния личных проблем. Здесь респондент рассказала случай о том, как сотрудница обращалась к ней за помощью в решении вопроса личных взаимоотношений с мужем, что было неприемлемым для руководителя.

Для руководителя важным является верное понимание всеми сотрудниками подразделения выстраиваемой организационной культуры, поэтому она выразила абсолютную готовность к участию в диагностике и дополнительно предложила две кандидатуры (заместитель руководителя и координатор проектов) для опроса с целью выявления возможных расхождений на различных управленческих уровнях при определении степени развитости основных субордеров организационной культуры. Руководитель также охарактеризовала организационную культуру всего университета Вайоминга как «армию», что и считает правильным для такой крупной организации, но неприоритетным направлением для построения организационной культуры своего подразделения.

В ходе проведения диагностической процедуры руководитель выразила желание самостоятельно заполнять опросный лист и готовность комментировать каждый свой выбор с целью наиболее полного понимания психологом-исследователем общей картины организационной культуры. Общее время диагностической процедуры составило 1 час 55 минут.

По результатам опроса руководителя Центра иностранных студентов Университета Вайоминга, доминирующую позицию занимает «семейный» субордер (97 баллов из возможных 130). Ключевыми ценностями являются взаимоотношения между сотрудниками и комфортные условия работы. В подразделении поддерживаются такие правила поведения, как взаимная поддержка, понимание, терпимость и лояльное отношение (Рис. 1).

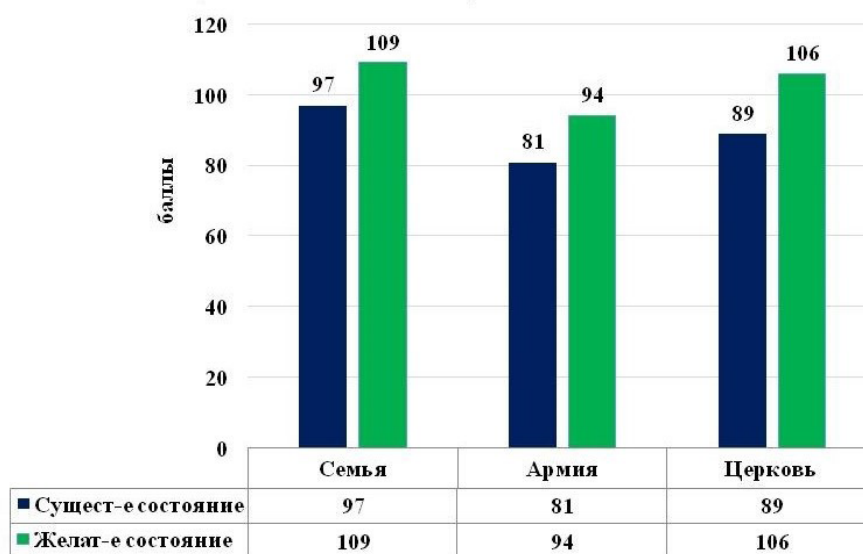


Рисунок 1. Результаты индивидуальной диагностики руководителя Центра иностранных студентов университета Вайоминга

На втором месте находится «церковный» субордер (89 баллов). Руководитель выражает желание быть наставником («пастырем») для сотрудников, сообщается о том, что подчинённые доверяют руководителю в вопросах развития карьеры. По мнению руководителя, атмосфера в данной организации воодушевляющая и мотивирующая. Имеет место постоянный контакт между руководителем и подчиненными, благодаря чему намечаются новые цели и разрабатываются планы развития подразделения, инициатором которых является чаще всего руководитель, но реализация которых осуществляется исключительно при поддержке сотрудников.

Субордер «армия» является наименее выраженным в подразделении (сумма баллов — 81). Данный аспект присутствует в организационной культуре в форме постоянной борьбы с возникающими проблемами и максимального использования навыков руководителя для решения профессиональных задач. Руководитель интуитивно понимает необходимость усиления «армейской» составляющей в организационной культуре данного подразделения, потому что для эффективного воплощения поставленных задач необходима дисциплина и контроль, о чём несколько раз упоминалось в ходе беседы, сопровождавшей опрос. Здесь респондент привела пример о том, что прощает своим сотрудникам систематические опоздания. Тем не менее, в качестве желательной перспективы руководитель заявляет аналогичное существующему состоянию распределение между субордерами с небольшими изменениями в сторону усиления каждого из субордеров.

Уровень менеджера среднего звена

Вторым респондентом в опросе об организационной культуре Университета Вайоминга выступил заместитель руководителя Центра иностранных студентов. Данную должность занимает молодой человек в возрасте от около 30 лет, выполняющий функции заместителя на протяжении одного года. Перед началом ордерной диагностики с респондентом также была проведена предварительная беседа с целью ознакомления с ордерной методологией и разъяснением целей и основных правил проводимого исследования. Общее время диагностической процедуры составило один час.

По результатам опроса заместителя руководителя Центра иностранных студентов Университете Вайоминга, здесь доминирует субордер «семья» (91 балл в СС и 101 балл в ЖС), что подтверждает сходное восприятие организационной культуры подразделения как «семьи» (Рис. 2). Это является положительным признаком, поскольку важно, чтобы руководитель, являясь ключевой фигурой в формировании организационной культуры, правильно доносил желательный стиль управленческого взаимодействия, а подчинённые правильно воспринимали его. Тот факт, что доминирующим в СС и ЖС является «семейный» субордер как по результатам опроса руководителя, так и его заместителя, иллюстрирует эффективность управленческого взаимодействия между лидерами подразделения и исключает рассогласованность в построении успешной организационной культуры.

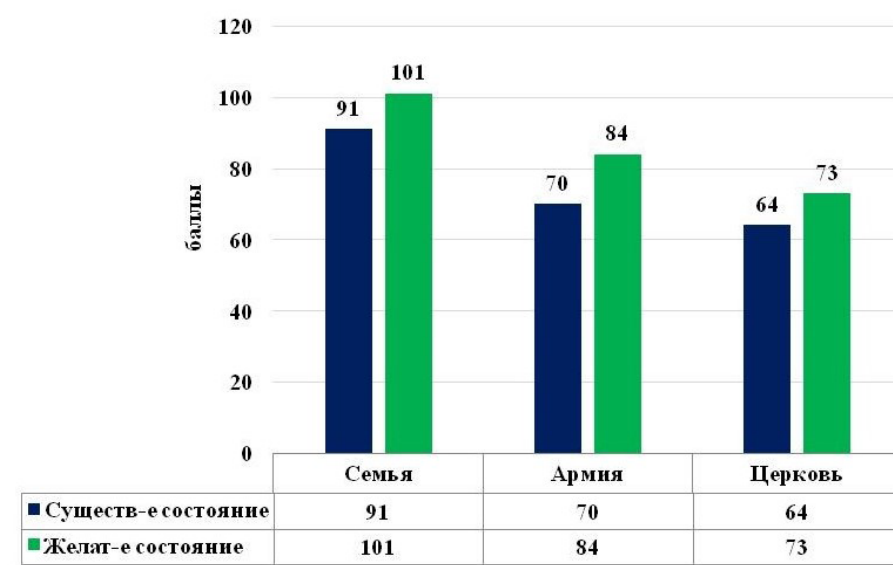


Рисунок 2. Результаты индивидуальной диагностики заместителя руководителя Центра иностранных студентов университета Вайоминга

Анализ результатов диагностики показывает, что для заместителя очень важно, чтобы лидеры организации заботились о сотрудниках и студентах. Университет является организацией, которая, в первую очередь, поддерживает заместителя, он благодарен университету. Заместителю очень импонирует, что непосредственный руководитель поддерживает его, предоставляя возможность принимать самостоятельные решения, а также помогает и учит в случае допущения ошибок без лишних упреков. Заместитель хочет чувствовать еще большую поддержку со стороны непосредственного руководителя, поскольку это является для него мотивирующим и вдохновляющим фактором.

Во время беседы заместитель руководителя сообщает о том, что ему не хватает «армейского» компонента в организационной культуре: он интерпретирует «армейский» субордер через понятия «дисциплина и контроль». Армейский субордер занимает второе место (в СС — 70 баллов, в ЖС — 84 балла). Заместитель сообщает о присутствии в организационной культуре «свободы действий» и снисходительности к совершённым ошибкам, хотя, с его точки зрения, более жесткий контроль за выполнением поручений в срок, строгий регламент реализации проектов, а также менее лояльное отношение руководителя к подчиненным приведёт к более эффективному выполнению функций подразделения и будет способствовать активизации и мобилизации сотрудников для быстрого выполнения должностных обязанностей. Иллюстрацией желания усилить «армейский» субордер является наибольшее рассогласование между СС и ЖС, равное 14 баллам. Тем не менее, в ЖС состоянии «армейский» субордер стоит также на втором месте, что подтверждает, что приоритетными для заместителя являются «семейные» отношения в организации.

«Церковный» субордер занял в данном случае последнее место как в СС (64 балла), так и в ЖС (73 балла), а рассогласование составило наименьшую разницу в 9 баллов. Некоторые высказывания, иллюстрирующие данный субордер, получили даже 0 баллов (2.2 «Университет как религия для меня», 2.3 «Университет как смысл моей жизни», 2.4 «Работа как цель моей жизни»). Такое отношение находит поддержку и в словах руководителя подразделения, которая в своих комментариях отмечает, что работа в университете является для неё очень важной и интересной частью жизни, но не первостепенной, и такое же отношение она старается привить к своим подчинённым. Зато в отношениях с руководителями, коллегами и подчинёнными «церковный» субордер получает высокие баллы. Это означает, что руководители должны помогать ему (заместителю) становится профессионалом в своём деле и зрелой личностью, коллеги являются товарищами и единомышленниками не только в работе, но и в жизни, а подчинённые – это те, кто ему верят и идут вместе по жизненному пути. Основные правила «церковного» субордера получили высокие баллы (9), тем самым демонстрируя, что для заместителя в организации являются наиболее важными единомыслие, стремление к совершенству и вдохновение.

Таким образом, по итогам беседы с заместителем руководителя в ходе заполнения опросных листов, доминирующим в Центре иностранных студентов также является «семейный» субордер, а остальные субордеры имеют тенденцию к усилению в желательном состоянии. При сравнительном анализе отмечаются частые совпадения мнений и оценок руководителя и заместителя по различным вопросам организационной культуры, что положительно влияет на характер управленческого взаимодействия и согласованность действий при развитии организационной культуры.

Уровень менеджера нижнего звена

Представителем нижнего управленческого звена в диагностике организационной культуры Центра иностранных студентов университета Вайоминга, стала координатор

проектов с иностранными студентами, женщина в возрасте около 30 лет, занимающей данную позицию три года. В ходе предварительной беседы дополнительное внимание было уделено инструкции по заполнению опросного листа, поскольку после первоначального объяснения процесс заполнения вызывал трудность у опрашиваемой. Общее время диагностической процедуры составило 1.5 часа.

По итогам опроса менеджера Центра иностранных студентов в Университете Вайоминга в организационной культуре доминирует субордер «семья», при этом в существующем и желательном состоянии оценка выраженности данного аспекта организационной культуры одинаковая и составляет 124 балла (Рис. 3). Данный результат по оценке доминирующего субордера совпадает с ответами руководителя и заместителя подразделения.

Во время проведения диагностической процедуры отмечалась склонность респондента к построению «семейных» интеракций, для неё очень важна заботливая и теплая атмосфера в подразделении, а руководителей она видит как «родителей», либо друзей. Дружелюбие со стороны респондентки заметно выражено как по отношению к руководителям, так и по отношению к коллегам. Отмечается низкая дистанция власти, поскольку менеджер постоянно ощущает поддержку и помощь со стороны руководителей, внутренние взаимодействия между руководителем и менеджером носят открытый характер. Близость и открытость отношений, возможно, вызвана небольшим количеством работников в подразделении, а также моделью построения организационной культуры лидером подразделения.

Прослеживается резко негативное отношение менеджера к любым проявлениям «армейской» организационной культуры. Данный субордер занимает последнее место (СС — 75 баллов, а в ЖС оценка снижается до 69 баллов). Снижение выраженности «армейского» субордера прослеживается в вопросе об отношении организации к сотрудникам, где менеджер сообщает, что университету необходимо в меньшей степени использовать сотрудников для решения профессиональных задач (рассогласование — 6 баллов). Практически во всех вопросах, варианты, характеризующие «армейский» субордер, оцениваются самыми низкими баллами, хотя по результатам всего опроса общая сумма баллов по всем трём субордерам превышает результат, полученный при опросе заместителя. Во время беседы менеджер постоянно упоминает о том, что ей нравится существующий характер организационной культуры, и что она не хотела бы усилить дисциплину и ввести дополнительные меры контроля, что является объяснимым желанием, поскольку такие меры усиления «армейского» аспекта будут направлены в первую очередь на рядовых менеджеров.

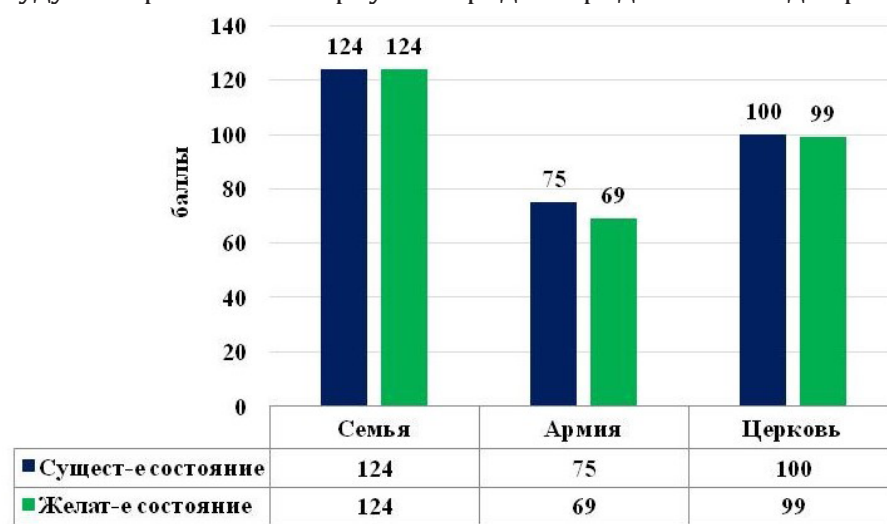


Рисунок 3. Результаты индивидуальной диагностики менеджера Центра иностранных студентов университета Вайоминга

«Церковный» субордер занимает в восприятии респондента вторую позицию и развит на достаточном уровне, поэтому в СС и ЖС результаты практически совпадают (СС — 100, ЖС — 99). В целом прослеживается положительное отношение менеджера к аспектам «церковной» культуры, таким как единопутье, стремление к совершенству, совпадение идеалов и вдохновляющее окружение. Но менеджер отмечает необходимость присутствия различных точек зрения в команде, поскольку считает это более эффективным, а также утверждает, что её семья, родные имеют для неё первостепенное значение, поэтому работа в подразделении не является единственным смыслом жизни.

В целом оценки менеджера являются наиболее высокими и стабильными. В отличие от руководителя и заместителя, в оценках которых прослеживается тенденция к развитию каждого из трёх субордеров (позитивная разница между ЖС и СС), менеджер довольна существующим состоянием и распределением доминант в организационной культуре, поэтому оценки субордеров «семья» и «церковь» в желательном состоянии не изменяются. Респондент понимает необходимость усиления «армейского» субордера, но, желая оставаться в зоне комфорта, характеризующейся заботливым и семейным климатом, снижает «желаемую» оценку «армейского» субордера. Возможно, данный факт отражает неготовность сотрудника к организационным изменениям, которые преимущественно будут направлены на повышение эффективности деятельности подразделения, а не на предоставление наибольших благ сотрудникам.

Описание результатов ордерной диагностики в СГУ им. Н. Г. Чернышевского

Уровень лидера

В рамках предварительной беседы руководитель международного управления СГУ им. Н. Г. Чернышевского проявил высокий интерес к участию в исследовании, поскольку был знаком с представленной методикой ранее. На вопрос о своем видении организационной культуры подразделения руководитель ответил, что уверен в том, что подчинённые видят в нём исключительно «командира», использующего «армейскую» модель управленческого взаимодействия, но, тем не менее, он старается развивать «семейный» аспект, выстраивая соответствующие отношения с каждым сотрудником и оказывая поддержку в сложных ситуациях личного характера. Руководитель рассказал о том, что уделяет большое внимание поддержанию дружественной и мирной атмосферы в женском коллективе, предотвращая возникновение коалиций и конфликтов. Руководитель выразил желание максимально достоверно донести до психолога своё видение организационной культуры, поэтому на протяжении всей диагностики очень подробно комментировал свои ответы и делился приобретённым опытом. Интересным является то, что на протяжении всей беседы руководитель постоянно сравнивал корпоративную культуру данного подразделения и университета в целом с предыдущим местом работы (силовой структурой). Неожиданным стало утверждение руководителя о том, что для силовой структуры характерен высокий уровень развитости «церковного» субордера в отличие от университета, который представляет собой «армейский» тип организационной культуры. В ходе предварительной беседы руководитель также предложил двоих сотрудников к участию в диагностической процедуре.

Особенностью опроса руководителя является то, что все высказывания были оценены в баллах исключительно чётными числами, причём в каждом вопросе максимальный балл получает только один вариант ответа, что иллюстрирует стремление руководителя выделить один доминирующий субордер как в существующем состоянии, так и желательном, то есть выстроить приоритеты. По результатам опроса руководителя выявлено, что доминирующим субордером в данном подразделении является «армейский» (108 баллов).

Главными ценностями являются решение профессиональных задач, результаты трудовой деятельности сотрудников, дисциплинированность, функциональность отношений, чёткое понимание правил и методов работы (Рис. 4). Интересно, что в желательном состоянии сумма баллов по доминирующему субордеру не изменяется. Прослеживается небольшое отрицательное рассогласование по вопросу «отношения к организации» и «управленческого взаимодействия» (–2 балла), но оно нейтрализуется за счёт усиления «армейского» аспекта по вопросам «отношение к подчинённым» и «взаимодействия руководителей» (рассогласование +2 балла).

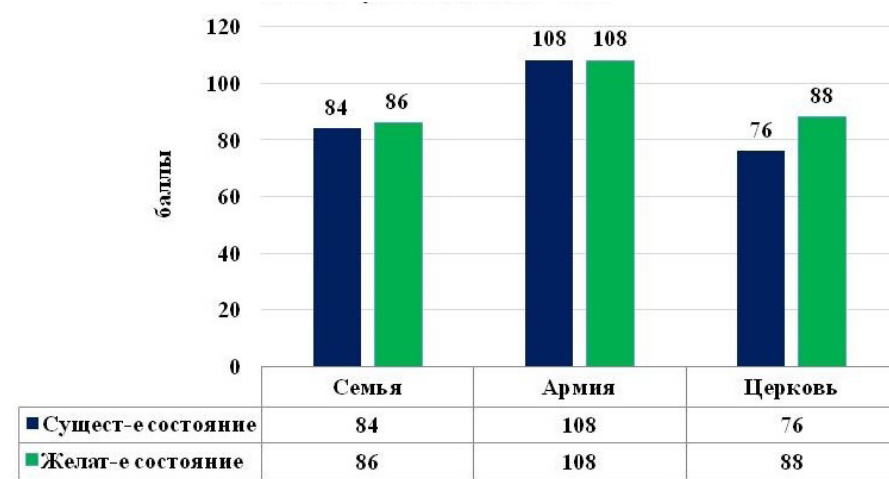


Рисунок 4. Результаты индивидуальной диагностики руководителя международного управления Саратовского государственного университета

На втором месте находится «семейный» субордер (СС — 84 баллов, ЖС — 86 баллов). Несмотря на большую разницу в баллах на графике в сравнении с «армейским» субордером, руководитель комментирует, что комфортный психологический климат и забота о сотрудниках являются одной из приоритетных задач для него. В подразделении поддерживается внимательное отношение к сотрудникам и лояльность к их личным обстоятельствам, но «только если это не мешает рабочему процессу».

Что касается «церковного» субордера, то здесь руководитель проводит множество параллелей с предыдущим местом работы в силовой структуре, иллюстрируя слабую выраженность данного субордера в университете в целом (СС — 76 баллов, ЖС — 88 баллов). Руководитель дополняет, что хотел бы видеть в университете «общую идею и стремление к идеалам», что является необходимым для развития университета как эффективной организации. Вероятно, это является причиной последнего места «церковного» субордера в корпоративной культуре международного отдела. Высокие баллы поставлены исключительно по вопросу об отношении к организационным правилам, где упор сделан на единомыслие, единодушие, стремление к совершенству, совпадении ценностей. Но следует отметить, что в ЖС результаты «церковного» субордера значительно увеличиваются, и превышают результаты «семейного». В ЖС руководитель видит организацию как круг людей, с которыми постоянно совершенствуешься и обретаешь смысл жизни, становишься сильным специалистом и зрелой личностью, подчинённые являются не только «солдатами», но и соратниками на профессиональном пути.

Уровень менеджера среднего звена

Предварительная беседа с заместителем руководителя международного управления СГУ длилась непродолжительное время, в связи с тем, что респондент занималась изучением

ордерного подхода, что исключило необходимость разъяснения всех деталей проводимого исследования. В связи с данными обстоятельствами возникает вероятность предоставления респондентом социально желаемых ответов, но такой исход был исключён в ходе наблюдения и беседы, поскольку заместитель не только проявила интерес к участию и результатам исследования, но и многие ответы сопровождались развернутыми комментариями, позволяющими верно интерпретировать полученные данные. Заместителем является женщина около 35 лет, работающая в данной организации более 15 лет. Общая продолжительность беседы составила 1,5 часа.

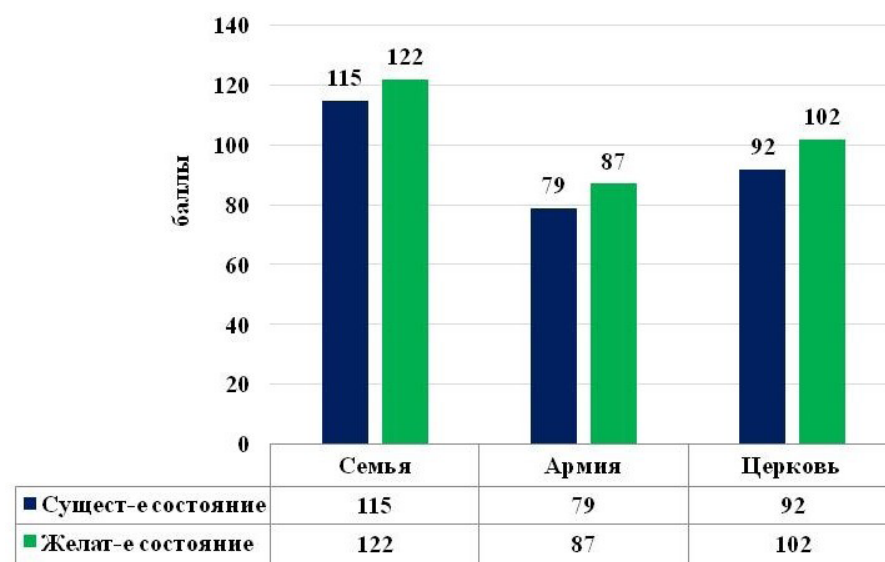


Рисунок 5. Результаты индивидуальной диагностики заместителя руководителя международного управления Саратовского государственного университета

По итогам опроса заместителя руководителя Международного управления СГУ, доминирующим является «семейный» субордер как в существующем, так и в желательном состояниях (СС — 115 баллов, ЖС — 122 балла). Это отличается от мнения руководителя подразделения (доминирующий субордер «армия»), но в ходе предварительной беседы она поясняла данный факт тем, что внутри подразделения руководитель ведёт себя как «командир», а сама заместитель — как «родитель», тем самым смягчая жесткую дисциплину и контроль, выстраиваемые руководителем (Рис. 5). Как следствие, в существующем состоянии подразделение представляет собой «вооруженную семью», как сочетание различных субордеров «армия + семья», доминирующих в моделях поведения руководителей.

Для заместителя важны эмоциональная поддержка, забота о сотрудниках, понимание и терпимость, которые характеризуют «семейный» тип культуры, она старается формировать теплую атмосферу в коллективе, которая необходима сотрудникам для комфортной работы при руководителе «армейского» типа. В связи с этим, все суждения «семейного» субордера ранжированы высокими баллами в СС, либо в ЖС имеют тенденцию к росту оценки. Исключением является суждение об организации («университет — второй дом») (СС — 10 баллов, ЖС — 8 баллов), оценка которого снижается в желательном состоянии. Это объясняется заместителем тем, что сотрудники иногда проводят слишком много времени в стенах университета, в связи с чем «не всегда остается достаточно времени на отдых и личные дела».

На втором месте находится «церковный» субордер (СС — 92 балла, ЖС — 102 балла). Стоит отметить, что по всем суждениям, относящимся к данному субордеру, баллы также стабильно высокие и имеют тенденцию к росту в желательном состоянии. В целом ценности

«церковного» субордера поддерживаются заместителем, ранжируются высокими баллами и воспринимаются как необходимый компонент для эффективной работы организации, но только при сочетании с другими субордерами. Исключение составляет вопрос о взаимодействии руководителей, где модель взаимодействия «как священники» оценивается нулем баллов.

Последнее место занимает «армейский» субордер (СС — 79 баллов, ЖС — 87 баллов). Данный результат, вероятно, вызван тем, что заместитель не хочет находиться в напряжённой, строгой атмосфере, сопровождающейся жёстким контролем и дисциплиной, поэтому такие ответы об организации, как: «университет — передовая на фронте образовательной войны», «подчинённые как солдаты», «работа как борьба с проблемами», вызвали отрицательную реакцию и получали самые низкие баллы. Тем не менее, заместитель нацелена на решение профессиональных задач, результат, понимание и достижение целей и считает, что данные аспекты нужно развивать, поэтому общий результат в желательном состоянии также имеет тенденцию к росту.

На первый взгляд может показаться, что руководитель и заместитель выстраивают в подразделении различные типы организационной культуры, что может привести к рассогласованию их поведения, но при анализе результатов становится очевидным, что благодаря эффективной коммуникации между руководителем и заместителем и их ориентации на разные субордера, общая модель управленческих взаимодействий приобретает синтетический и взаимодополняющий характер и представляет собой культурный микс типа «вооруженная семья».

Уровень менеджера низшего звена

Третьим респондентом в международном управлении СГУ стала руководитель одного из отделов — девушка примерно 27 лет, работающая в управлении около пяти лет и вступившая в должность руководителя отдела в 2015 году. В связи с тем, что респондент получила руководящую должность достаточно недавно, можно предположить, что она еще не успела осознать себя в роли руководителя и её ответы в большей степени иллюстрируют организационную культуру подразделения с точки зрения исполнителя. Общее время беседы составило 50 минут.

По итогам диагностики сотрудника международного управления СГУ в существующем состоянии доминирующим является «семейный» субордер (СС — 111 баллов). Сотрудник сообщает о благоприятном и теплом психологическом климате в коллективе, заботе и поддержке со стороны руководителя и коллег, особенно отмечает заботу руководителя о комфортных условиях работы для каждого сотрудника. Большинство аспектов организационной культуры оцениваются высокими баллами. Исключение составляют вопросы «об организации», «об отношении к подчинённым» и «о взаимодействии между руководителями». «Семейные» смыслы по данным вопросам имеют тенденцию к ослаблению в желательном состоянии. Это, вероятно, вызвано тем, что сотрудник полагает, что необходимо отделять семью и работу, и подчинённые должны быть эффективными исполнителями, оказывающими профессиональную и жизненную поддержку, а не «детьми». Но и руководители, в свою очередь, должны меньше взаимодействовать как «родители», потому что основной заботой являются результаты деятельности. Как следствие, в желательном состоянии развитость «семейного» субордера значительно снижается (ЖС — 100 баллов) и он теряет доминирующую позицию (Рис. 6).

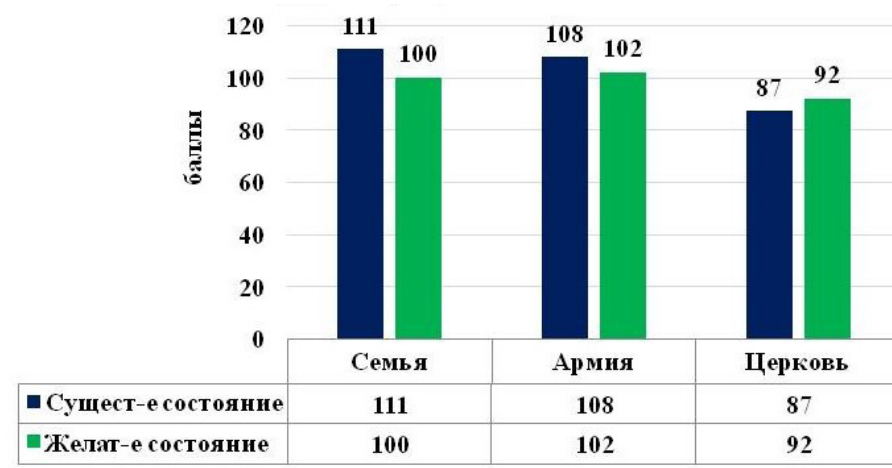


Рисунок 6. Результаты индивидуальной диагностики сотрудника международного управления Саратовского государственного университета

На втором месте по степени выраженности в существующем состоянии находится «армейский» субордер (СС — 108 баллов). По общей сумме баллов данный субордер незначительно уступает субордеру «семья». Такой результат может быть объяснён тем, что вышестоящие руководители выделяют различные доминанты организационной культуры (руководитель — «армия», заместитель — «семья»). На исполнительском уровне это воспринимается как смешанный субордер «армия + семья». Аналогично «семейному» субордеру, ряд организационно-культурных ценностей имеют тенденцию к ослаблению, например, такие как восприятие университета в качестве «передовой на фронте образовательной войны» (СС — 10 баллов, ЖС — 4 балла) и «управленческое взаимодействие руководителей как «строгих командиров» (СС — 10 баллов, ЖС — 8 баллов). В итоге, в желательном состоянии развитость субордера «армия» снижается (со 108 до 100 баллов), но, в то же время, он становится доминирующим на фоне остальных субордеров.

Последнюю позицию занимает «церковный» субордер (СС — 87, ЖС — 92), хотя только по данному субордеру организационной культуры возрастают баллы в желательном состоянии. Низкая выраженность данного субордера вызвана неприятием работы и университета в качестве «религии» или смысла жизни. Коллеги не являются для нашей респондентки единомышленниками, хотя в желательном состоянии она предпочитает такое развитие событий.

Стоит отметить также, что на протяжении всей беседы сотрудница регулярно сравнивала организационную культуру внутри управления и на уровне всего университета в целом, причём оценки организационной культуры всего университета оказались значительно ниже.

Сравнительный анализ организационной культуры международных департаментов Университета Вайоминга и СГУ

В ходе проведения ордерной диагностики Центра иностранных студентов Университета Вайоминга на трёх управленческих уровнях (уровень лидера, уровень менеджера среднего звена, уровень менеджера низшего звена) выявлено, что данное подразделение характеризуется «семейным» типом организационной культуры (Рис. 7), что подтверждается доминированием «семейного» субордера на каждом указанных из уровней управления. Для подразделения приоритетны такие этические смыслы, как забота о сотрудниках, поддержка и понимание со стороны руководителей и коллег, лояльность к организации, эмоциональный комфорт и дружеская атмосфера. Единственным пунктом, характерным для «семейного»

субордера, но не принятым ни одним из респондентов в Вайоминге, является отношение к подчинённым как к «детям» или «младшим братьям». Единогласно утверждается желание видеть подчинённых соратниками на профессиональном и жизненном пути. Профили «семейного» субордера в ответах руководителя и сотрудника схожи: большинство высказываний оценены высокими баллами как в существующем, так и в желательном состояниях. «Семейный» профиль руководителя демонстрирует тенденцию к росту по основным параметрам.

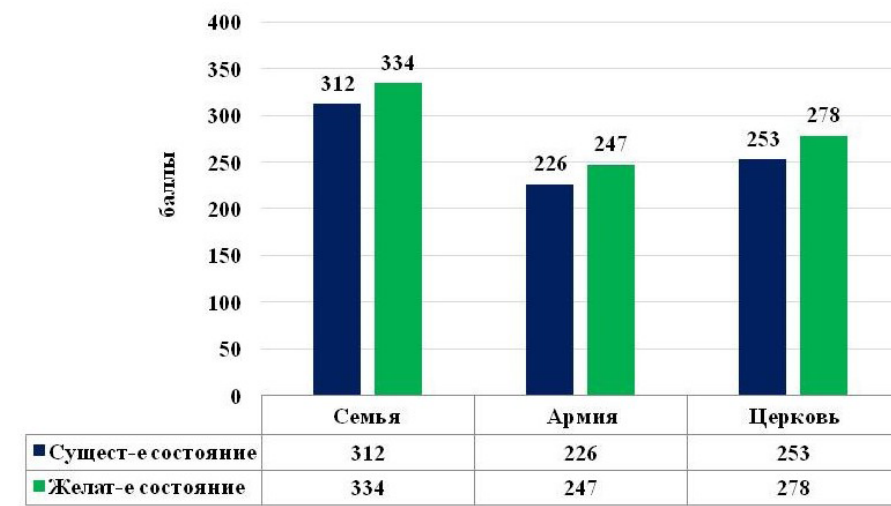


Рисунок 7. Обобщённые результаты диагностики организационной культуры Центра иностранных студентов университета Вайоминга

Общей тенденцией для всех субордеров исследуемой организационной культуры является их развитие в желательном состоянии (рассогласование ЖС и СС составляет 21–25 баллов), что представляет культуру как развивающуюся систему, готовую к проведению организационных изменений. Общие результаты совпадают с видением организационной культуры руководителем, что характеризует её как успешного лидера, эффективно развивающего организационную культуру. Важным является неоднократное упоминание руководителем необходимости усиления «армейской» культуры в подразделении, что поддерживается заместителем, который отдаёт «армейскому» субордеру вторую позицию, выполняющего роль «инструмента по усилению контроля и дисциплины» в подразделении. Полученные результаты являются согласованными на каждом из трёх управленческих уровней, что иллюстрируют организационную культуру подразделения Университета Вайоминга как конгруэнтную и устойчивую. Руководитель в беседе сравнил организационную культуру подразделения и университета Вайоминга в целом, определив университетскую культуру как «армию», а культуру своего подразделения как самостоятельную «семейную ячейку» или субкультуру внутри огромного образовательного механизма.

Ордерная диагностика международного управления СГУ также проводилась на уровне трёх управленческих звеньев (уровень лидера, уровень менеджера среднего звена, уровень менеджера нижнего звена) и позволила выявить, что организационная культура данной организации имеет смешанный тип «вооруженная семья» с более развитым «семейным» субордером (Рис. 8). Причиной данного результата может быть эффективное управленческое взаимодействие между руководителем и заместителем, где руководитель выполняет роль «командира», выстраивая «армейский» субордер культуры. Это обусловлено влиянием многолетнего профессионального опыта работы в военной структуре, а заместитель

выступает как «родитель», создающий «баланс психологического климата» управления относительно высокой нацеленности на результативность, функциональность и дисциплину. С другой стороны, обнаруженное рассогласование между оценками на разных управленческих уровнях иллюстрирует данную организационную культуру как неконгруэнтную, что может привести к возникновению конфликтных ситуаций в подразделении. И хотя, согласно ордерной модели, данная организационная культура выглядит в общем более сбалансированно, чем культура американского университета (расхождения в баллах между субординациями в подразделении СГУ ниже), следует обратить особое внимание на выстраивание межличностных отношений. Это необходимо для того, чтобы занимаемая роль «родителя» заместителем руководителя принималась не под давлением обстоятельств, а согласовывалась с его желаниями, а «командирская» направленность руководителя не шла в противоборство с видением подчиненных.

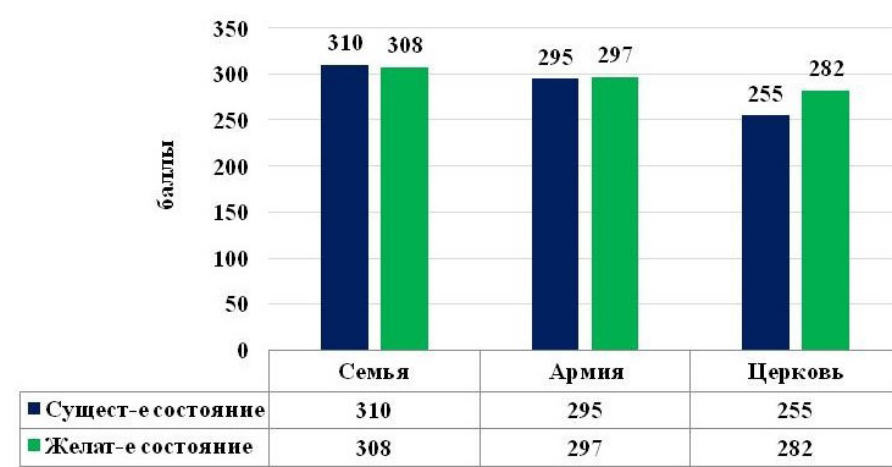


Рисунок 8. Обобщённые результаты диагностики организационной культуры международного управления Саратовского государственного университета

При проведении диагностической процедуры с представителями СГУ каждый проводил сравнение организационной культуры подразделения и университета в целом. Больше внимание данному вопросу уделила представитель низшего управленческого звена. Все респонденты выразили субъективное мнение о том, что университет в целом можно отнести к «армейскому» типу культуры, а результаты опросных листов показали, что организационная культура в Управлении является более развитой, что выражается в более высоких баллах при оценке культуры управления, нежели университета в целом (баллы оценки культуры университета в целом не учитывали в ходе подсчета результатов в опросных листах, поскольку оценки культуры университета выставляли добровольно респондентами в нескольких вопросах). Это, вероятнее всего, связано с тем, что субкультура небольшого подразделения является более подвижной в связи с небольшим количеством сотрудников, которые в большей степени вовлечены в её процессы, а следственно и заинтересованы в изменении и развитии.

В ходе сравнительного анализа организационной культуры Центра иностранных студентов Университета Вайоминга и международного правления СГУ выявлены следующие сходства и различия между ними. Сводные результаты заполнения опросных листов представителей подразделений международного сотрудничества университетов представлены в Приложении 2.

Сходства

1. Доминирующим субордером организационной культуры в международных подразделениях американского и российского университетов является субордер «семья».
2. Руководители и заместители американского и российского подразделений демонстрируют готовность к развитию организационной культуры через развитие каждого из субордеров.
3. На низших управленческих уровнях американского и российского подразделений прослеживается тенденция к снижению выраженности отдельных субордеров в структуре организационной культуры.
4. Оба руководителя (американский и российский) делают особый акцент на необходимость развития веры и наставничества в организации как базы для эффективной организационной культуры.
5. Практически все респонденты (как американские, так и российские) в вопросе «об отношении к подчиненным» в существующем состоянии выставляют высокие баллы «семейному» субордеру (подчинённые как «дети») с последующим значительным снижением данной оценки в желательном состоянии.
6. Представители низших управленческих уровней в американского и российского университетских подразделений выше оценивают общее состояние организационной культуры по сравнению со своими руководителями, что может свидетельствовать о большей удовлетворенности существующим состоянием организационной культуры, либо о большей критичности руководителей.

Различия

1. В Центре иностранных студентов университета Ваойминга выявлен общий «семейный» культурный тип, в то время как в СГУ руководитель аналогичного подразделения выстраивает культуру с «армейской» доминантой, его заместитель — с «семейной», а сотрудник желает снижения обоих субордеров. Такие результаты иллюстрируют организационную культуру американского университета как конгруэнтную, а российского университета как неконгруэнтную. Интересным является то, что в проведенном ранее аналогичном сравнительном исследовании организационных культур российского (Томский политехнический) и американского (Мичиганский) университетов по критерию «конгруэнтная/неконгруэнтная культура» были получены сходные результаты (Пушных, 2010). Сходство результатов двух исследований позволяет выдвинуть гипотезу о том, что организационная культура американских университетов является более конгруэнтной, чем организационная культура российских университетов.
2. Общая структура организационной культуры как социально-психологического порядка международного управления СГУ является более сбалансированной: рассогласование между наиболее развитым субордером («семья») и наименее развитым субордером («церковь») составляет в существующем положении дел — 55 баллов, а в желательном состоянии снижается до 28 баллов. В международном подразделении университета Вайоминга рассогласование между субордером «семья» и субордером «армия» составляет в существующем состоянии — 86 баллов, а в желательном состоянии — 87 баллов.
3. Сотрудники международного управления СГУ в большей степени видят себя как часть целостной культуры университета, проводя сравнения между организационной культурой управления и университета в целом. Представители Университета Вайоминга оценивают исключительно культуру своего подразделения. Данное различие можно объяснить высоко развитым чувством коллективизма в России, а также более высокой

дистанцией власти и иерархичностью системы, где люди ощущают себя скорее частью целого, нежели самостоятельной единицей.

4. Американские респонденты больше склонны к внесению письменных комментариев на опросных листах и придумыванию дополнительных вариантов ответов к вопросам, сотрудники СГУ предпочитают давать устные комментарии.
5. Несмотря на то, что в Центре иностранных студентов Университета Вайоминга выявлен в качестве доминирующего «семейный» субордер, руководитель данного подразделения стремится в большей степени разделять работу и личную жизни, она сообщает об отсутствии желания выступать «родителем» для решения личных проблем сотрудников. В то же время руководитель-«командир» в СГУ в разговоре о «заботе о сотрудниках» утверждает, что стремится быть в курсе личных ситуаций и проблем каждого из сотрудников, а также выражает готовность к помощи и поддержки в необходимых ситуациях вне рабочего процесса. Данное различие может быть следствием различного восприятия института «семьи» в российской и американской этнических культурах: в американской культуре «семья» воспринимается как площадка для создания условий роста каждого её члена, а в русской культуре приоритет отдается выстраиванию эмоциональной близости и поддержки.
6. Представители СГУ в ходе предварительной беседы были больше заинтересованы в получении обратной связи, а также конфиденциальности данных опроса. Американские сотрудники более уверено, но менее эмоционально подходили к процедуре диагностики, обратная связь по результатам диагностики инициировалась исследователем. Данное различие можно объяснить высоко развитыми в США ценностями, например, индивидуализма, свободы мнения, независимости, а также распространённостью психологических исследований.

Выводы

Подводя итоги сравнительного анализа результатов ордерной диагностики организационной культуры аналогичных подразделений двух университетов в разных странах, можно сделать вывод о том, что выдвинутая нами гипотеза исследования подтвердилась. Доминирующим субордером в исследуемых организационных культурах по суммам набранных баллов является «семейный» субордер. Оба подразделения занимаются международной деятельностью в рамках организационных структур университетов, что представляет собой «культурный мост» между исследуемыми университетами и, безусловно, отражается в общности организационных культур данных подразделений. Их можно охарактеризовать как универсальные, быстро адаптирующиеся к изменениям и открытые с доминантой в виде ценности сотрудника как личности.

С другой стороны, необходимо учитывать, что данное исследование носит качественный характер, где количественные данные играют вспомогательную роль. Так как в рамках ордерного подхода ключевой фигурой, задающей тип управленческого взаимодействия, порождающий организационную культуру, является лидер (Аксеновская, 2007), поэтому особое внимание было обращено на результаты опросов лидеров подразделений. Здесь выявлены расхождения в доминанте психокультурных программ, вызванные в первую очередь базовым функциональным типом лидеров: руководитель Центра иностранных студентов в Университете Вайоминга может быть охарактеризован как «родитель», а руководитель международного управления в СГУ как «командир». Эти различия на уровне лидеров обнаружили в ходе детальных бесед с сотрудниками обоих университетов. Подразделение

международного сотрудничества университета Вайоминга представляется руководителем как принимающая «семья» для иностранных студентов и ученых, основным направлением деятельности которого является поддержка и адаптация приезжающих к культуре университета и страны. Международное управление СГУ характеризуется руководителем как нацеленное на обеспечение международных связей университета и организацию международных научных обменов, то есть оно выступает средством для достижения международных целей университета (инструментальный характер является признаком «армейской» культуры). Таким образом, несмотря на то, что оба подразделения образовательных организаций занимаются международным направлением деятельности, различия в целях деятельности, установленных и конкретизированных руководителями сравниваемых подразделений, влияют на степень выраженности субордера организационной культуры.

Результаты ордерной диагностики также показали ряд других сходств между этико-смысловыми системами культур исследуемых подразделений. Например, это тенденция к дальнейшему развитию сложившихся культуральных характеристик в желательном состоянии, а также необходимость развития веры и наставничества в подразделениях обоих университетов («церковный» субордер). Данный факт позволяет дать благоприятный прогноз как для перспектив развития организационной культуры каждого из подразделений, так и для дальнейшего развития прочных продуктивных связей между подразделениями российского и американского университетов с целью повышения уровня эффективности их партнерства.

Литература

- Аксеновская, Л. Н. (2005). *Ордерная концепция организационной культуры: вопросы методологии*. Саратов: Изд-во СГУ.
- Аксеновская, Л. Н. (2007). *Ордерная модель организационной культуры*. М.: Академический проект; Трикста.
- Аксеновская, Л. Н. (2013). Глобальная организация и обоснование ордерной психологии. *Организационная психология: люди и риски. Материалы III Российско-американской научно-практической конференции 17–18 мая 2012 года (9–14)*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Аксеновская, Л. Н. (2016). *Практикум по ордерной диагностике организационной культуры*. Саратов: СГУ.
- Алимаева, О. И. (2016). Принципы построения модели исследования организационной культуры вуза. В сб. Голуб Ю. Г. (ред.). *Образование в современном мире. Сборник научных статей. Выпуск 11 (98–105)*. Саратов: Изд-во Саратов. ун-та.
- Астафьева, О. Н. (2013). Глобализация как социокультурный процесс. *Сайт С. П. Курдюмова*. URL: <http://spkurdyumov.ru> (дата обращения 01.03.2016).
- Базаров, Т. Ю. (2010). *Управление персоналом*. М.: Академия.
- Богдан, Н. Н., Парфенова, И. Ю. (2009). Организационная культура вуза в условиях реформ. *Университетское управление: практика и анализ*, 2, 23–30.
- Глухова, О. Е., Аксеновская, Л. Н. (2016). *Моделирование организационного и организационно-культурного взаимодействия: атомистический подход*. Саратов: Саратовский источник.
- Грудзинский, А. О., Петрова, О. В. (2014). Компаративный метод диагностики организационной культуры инновационного университета. *Социологические исследования*, 2, 37–43.
- Камерон, К. С., Куинн, Р. Э. (2011). *Диагностика и изменение организационной культуры*. СПб.: Питер.

- Катанаев, И. И., Лига, М. Б., Цикалюк, Е. В. (2012). Организационная культура вуза: методика исследования. *Вестник ЗабГУ*, 5, 93–102.
- Кривиradeва, Б., Торина, Е. Г. (2016). Организационная культура университета и социокультурная образовательная среда. В сб. *Университет XXI века: научное измерение: Материалы науч. конф.* (105–108). Тула: Изд-во ТГПУ.
- Левина, К. А. (2016). *Влияние религиозных убеждений руководителя на особенности формирования организационной культуры (ордерный подход): автореферат магистр. дисс.* СГУ. Саратов. URL: <http://library.sgu.ru>. Дата обращения (02.07.2017).
- Левина, К. А., Нестерова, К. С., Пчелова, А. М., Удалова, Т. В. (2015). Применение ордерного подхода для работы с волейбольной командой. *От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции: В 5 томах, Том 4* (385–387). М.: Когито-Центр.
- Липатова, А. С. (2010). Опыт диагностики организационной культуры университета. В сб. Ю. П. Зинченко, О. Г. Носкова (ред.) *Прикладная психология как ресурс социально-экономического развития России в условиях преодоления глобального кризиса: материалы II межрегиональной научно-практической конференции. Том 3* (347). М.: Изд-во Моск. ун-та.
- Мельникова, О. Т., Хорошилов, Д. А. (2015). Стратегии валидации качественных исследований в психологии. *Психологические исследования*, 8(44), 3. URL: <http://psystudy.ru> (дата обращения: 15.07.2017).
- Наследов, А. (2011). *SPSS 19: профессиональный статистический анализ данных*. СПб.: Питер.
- Петрова, О. В. (2012). Опыт диагностики организационной культуры инновационного университета. В сб. *Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии: сб. ст. по матер. XXI междунар. науч.-практ. конф. Часть II.* (180–188). Новосибирск: СибАК.
- Питерс, Т. (2005). *Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений*. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
- Пушных, В. А. (2010). Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов. *Вопросы образования*, 4, 291–306.
- Родина, В. Н., Самойлова, Я. В., Абзалимов, Р. Р. (2015). Организационная культура вуза: результаты социологического исследования. *Современные проблемы науки и образования*, 2-2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22441> (дата обращения: 13.08.2017).
- Рюттингер, Р. (1992). *Куьтура предпринимательства*. М.: Экономика.
- Ушаков, Е. В. (2005). *Введение в философию и методологию науки*. М.: Экзамен.
- Шейн, Э. Х. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер.
- Юрьев, А. И. (ред.) (2006). *Стратегическая психология глобализации: Психология человеческого капитала*. СПб.: Logos.
- Яблонскене, Н. Л. (2006). Корпоративная культура современного университета. *Университетское управление: практика и анализ*, 2, 7–25.
- Aksenovskaya, L. N. (2014). Order Technology of Organizational Culture Change: How to form "Family" Suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*, 1, 20–43. URL: <http://interpsy.sgu.ru>. (дата обращения: 12.03.2016).
- Handy, Ch. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). URL: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014> (дата обращения: 19.03.2016).
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Приложение 1

Questionnaire № 1

Functional Meaning of Activity

	At present time		Must be	
Leaders care primarily:				
a)	About teachers and students		About employees	
b)	About scientific results		About results of industrial activities	
c)	About correspondence between state of mind and behaviour of teachers and students and goals, values, and rules that exist in the university		About correspondence between state of mind and behaviour of employees and goals, values, and rules that exist in the company	
d)	Both about teachers and students and their scientific results		About both employees and results of their activity	
e)	About both scientific results and correspondence between state of mind and behaviour of teachers and students and goals, values, and rules that exist in the university		About both results of activity and correspondence between state of mind and behaviour of employees and goals, values, and rules that exist in the company	
f)	Other.		Other.	

Questionnaire № 2

Beliefs

№		At present time		Must be	
I believe that:					
About organization	a)	University is my second home.		Company is my second home.	
	b)	University is at the front line of the scientific war.		Company is at the front line of the economic war.	
	c)	University is a circle of people with whom you gain the meaning of life and constantly perfect yourself.		Company is a circle of people with whom you gain the meaning of life and constantly perfect yourself.	
	d)	Other.		Other.	
About attitude to an organization	a)	University is an organization, which I am thankful to.		Company is an organization, which I am thankful to.	
	b)	University is an organization which I respect.		Company is an organization which I respect.	
	c)	University is an organization, which is almost like religion to me (meaning of my life).		Company is an organization, which is almost like religion to me (meaning of my life).	
	d)	Other.		Other.	
About attitude of an organization to employees	a)	University is an organization, which supports me.		Company is an organization, which supports me.	
	b)	University is an organization, which "uses" me for solution of professional problems.		Company is an organization, which "uses" me for solution of professional problems.	
	c)	Science (work) is the meaning of my life.		Work is the meaning of my life.	
	d)	Other.		Other.	

№	At present		Must be	
I believe that:				
About attitude to work:	a)	Work is a big part of my life, but not one and only.		Work is a big part of my life, but not one and only.
	b)	Work is an exciting fight with unsolved problems.		Work is an exciting fight with unsolved problems.
	c)	Work is the aim of my life.		Work is the meaning of my life.
	d)	Other.		Other.
About attitude to supervisors:	a)	My supervisors teach and support me.		My supervisors teach and support me.
	b)	My supervisors set goals for me and demand the results		My supervisors set goals for me and demand the results
	c)	My supervisors help me to become a stronger professional and a more mature personality.		My supervisors help me to become a stronger professional and a more mature personality.
	d)	Other.		Other.
About attitude to colleagues:	a)	They are equal to me according to our position within the University. They understand and support me on the emotional level.		They are equal to me according to our position within the company. They understand and support me on the emotional level.
	b)	They are equal to me according to our position within the University and are concentrated on the solution of their problems.		They are equal to me according to our position within the company and are concentrated on the solution of their problems.
	c)	They are equal to me according to our position within the University. They are my team mates and like-minded people in life and at work.		They are equal to me according to our position within the company. They are my team mates and like-minded people in life and at work.
	d)	Other.		Other.
About attitude to subordinates:	a)	My subordinates are my younger brothers and sisters (sometimes children). I have a lot of busy work to do in order for them to do what is needed from them.		My subordinates are my younger brothers and sisters (sometimes children). I have a lot of busy work to do in order for them to do what is needed from them.
	b)	My subordinates are my soldiers, who have to fulfill my orders very quickly and precisely.		My subordinates are my soldiers, who have to fulfill my orders very quickly and precisely.
	c)	My subordinates and people who believed me and walk together with me along the professional and life's journey.		My subordinates and people who believed me and walk together with me along the professional and life's journey.
	d)	Other.		Other.
About attitude to organizational rules :	a)	Main rules of the University: ▪ Mutual acceptance. ▪ Mutual support. ▪ Mutual tolerance. ▪ Loyal attitude towards an organization.		Main rules of the company: ▪ Mutual acceptance. ▪ Mutual support. ▪ Mutual tolerance. ▪ Loyal attitude towards an organization.
	b)	Main rules of the University: ▪ Discipline. ▪ Fitness ▪ Functionality of relations and orders. ▪ Subordination		Main rules of the company: ▪ Discipline. ▪ Fitness ▪ Functionality of relations and orders. ▪ Subordination
	c)	Main rules of the University: ▪ Like-mindedness and agreement of opinion. ▪ Commitment to excellence in everything. ▪ Constant conquest of new proponents. ▪ Maximum match between what we like and what we are (concurrence of our ideals and our behaviour).		Main rules of the company: ▪ Like-mindedness and agreement of opinion. ▪ Commitment to excellence in everything. ▪ Constant conquest of new proponents. ▪ Maximum match between what we like and what we are (commonality of our ideals and our behaviour).
	d)	Other.		Other.

Questionnaire № 3**Domineering model of managerial interaction in the affiliated branch of the University**

№	At present		Must be	
Leaders behave like:				
a)	Caring parents.		Caring parents.	
b)	Strict commanders.		Strict commanders.	
c)	Inspiring pastors (priests).		Inspiring pastors (priests).	
d)	Strict parents.		Strict parents.	
e)	Caring commanders.		Caring commanders.	
f)	Commanders-believers		Commanders-believers.	
g)	Other.		Other.	

Questionnaire № 4**Psychological Climate**

№	At present		Must be	
I believe that psychological climate of the University promotes effective work, because it provides:				
a)	Emotional support of employees.		Emotional support of employees.	
b)	Clear understanding of goals, methods and rules of doing the job.		Clear understanding of goals, methods and rules of doing the job.	
c)	Creative inspiring environment at work and in relationships.		Creative inspiring environment at work and in relationships.	
d)	Other.		Other.	

Questionnaire № 5**Interaction of leaders**

№	At present		Must be	
Leaders interact between themselves:				
a)	Like two parents.		Like two parents.	
b)	Like two commanders.		Like two commanders.	
c)	Like two priests.		Like two priests.	
d)	Like a parent and a commander.		Like a parent and a commander.	
e)	Like a parent and a priest.		Like a parent and a priest.	
f)	Like a commander and a priest.		Like a commander and a priest.	
g)	Like two commanders-believers.		Like two commanders-believers.	
h)	Other.		Other.	

Questionnaire № 6**Domineering suborder**

№	At present		Must be	
Our University is more like:				
a)	A family.		A family.	
b)	An army.		An army.	
c)	A church.		A church.	
d)	An "armed family".		An "armed family".	
e)	«Soldiers-believers».		«Soldiers-believers».	
f)	Other.		Other.	

Приложение 2

Подразделение международного сотрудничества Университета Вайоминга

Опросный лист № 1

Функциональный смысл деятельности:

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители заботятся прежде всего:							
а)	О сотрудниках	10	10	9	10	10	10
б)	О результатах профессиональной деятельности	4	7	6	7	9	9
в)	О соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета ценностям и правилам	6	6	8	8	10	10
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	3	4	7	8	9	10
	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета целям, ценностям и правилам	4	4	7	8	10	10
д)							
е)	Другое					10	10

Опросный лист № 2

Убеждения

№ п\п		Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
			СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:								
Об организации	а)	Университет — второй дом.	10	10	6	7	9	9
	б)	Университет — передовая на фронте образователь- ной войны.	9	9	7	7	6	6
	в)	Университет — круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершен- ствуешься.	10	10	5	5	1	9
	г)	Другое.						
Об отношении к организации	а)	Университет — организация, к которой я испытываю чувство благодарности.	10	10	9	10	10	10
	б)	Университет — организация, которую я уважаю.	8	8	8	10	10	10
	в)	Университет — организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни).	3	3	0	0	6	6
	г)	Другое.						
Об отношении организации к сотрудникам	а)	Университет — организация, которая поддержи- вает меня.	7	10	8	9	9	10
	б)	Университет — организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач.	9	10	6	5	7	1
	в)	Университет — это смысл моей жизни.	6	6	0	0	5	5
	г)	Другое.						

Я считаю, что:								
Об отношении к работе:	а)	Работа — это большая, но не единственная часть жизни.	10	10	5	5	10	10
	б)	Работа — это захватывающая борьба с нерешёнными задачами.	10	10	6	7	7	7
	в)	Работа — это смысл моей жизни.	7	7	0	0	4	1
	г)	Другое.						
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а)	Мои руководители учат и поддерживают меня.	10	10	7	10	10	10
	б)	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	10	10	5	5	9	9
	в)	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и зрелой личностью.	10	10	6	9	10	10
	г)	Другое.						
Об отношении к коллегам:	а)	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	8	10	6	7	10	10
	б)	Равные со мной по положению в университете сосредоточены на решении своих задач.	10	10	5	5	9	9
	в)	Равные со мной по положению в университете являются моими соратниками и единомышленниками как в жизни, так и в работе.	8	10	7	8	10	10
	г)	Другое.						

Я считаю, что:								
Об отношении к подчиненным:	а)	Мои подчиненные — это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое.	1	1	0	0	6	5
	б)	Мои подчиненные — это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы.	1	3	5	5	1	1
	в)	Мои подчиненные — это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники.	10	10	7	7	7	1
	г)	Другое.						
Об отношении к организационным правилам:	а)	Основные правила в подразделении: • Принятие друг друга. • Взаимная поддержка. • Терпимость друг к другу. • Лояльное отношение к организации.	10	10	7	10	10	10
	б)	Основные правила в подразделении: • Дисциплинированность. • Подтянутость. • Функциональность отношений и распоряжений. • Субординация.	1	1	5	5	4	4
	в)	Основные правила в подразделении: • Единомыслие и единогодушие • 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).	5	6	9	9	8	8
	г)	Другое.						

Опросный лист № 3 Доминирующая модель управленческого взаимодействия

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Заботливые родители.	3	3	10	7	10	10
б)	Строгие командиры.	3	6	3	5	1	1
в)	Вдохновляющие пастыри (священники).	6	10	7	7	5	5
г)	Строгие родители.	3	3	0	4	1	1
д)	Заботливые командиры.	6	8	10	10	5	5
е)	Верующие командиры	3	6	7	7	4	4

Опросный лист № 4**Психологический климат**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что психологический климат подразделения способствует эффективной работе, потому что обеспечивает:							
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников.	7	10	8	10	10	10
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы.	7	10	6	10	10	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях.	7	10	7	9	10	10
г)	Другое.						

Опросный лист № 5**Взаимодействие руководителей**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Как два родителя.	1	5	7	7	10	10
б)	Как два командира.	1	5	5	7	1	1
в)	Как два священника.	5	10	4	6	10	10
г)	Как родитель и командир.	6	5	5	5	1	1
д)	Как родитель и священник.	6	5	3	5	8	8
е)	Как командир и священник.	6	5	3	5	1	1
ж)	Как два верующих командира	5	8	4	5	1	1

Опросный лист № 6**Доминирующий субордер**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Наше подразделение больше похоже:							
а)	На семью.	10	10	9	9	10	10
б)	На армию.	8	5	3	6	1	1
в)	На церковь.	6	8	4	5	8	8
г)	На «вооруженную семью».	4	3	5	8	1	1
д)	На «верующих бойцов».	3	7	2	5	1	1
е)	Другое.						

Подразделение международного сотрудничества СГУ

Опросный лист № 1

Функциональный смысл деятельности

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители заботятся прежде всего:							
а)	О сотрудниках	6	4	9	10	9	9
б)	О результатах профессиональной деятельности	10	10	9	9	10	10
	О соответствии умонастроения и поведения	4	4	10	10	10	10
в)	сотрудников имеющимся у университета ценностям и правилам						
г)	Как о сотрудниках, так и о результатах их деятельности	8	8	8	10	9	9
	Как о результатах деятельности, так и о соответствии умонастроения и поведения сотрудников имеющимся у университета целям, ценностям и правилам	4	6	9	10	9	9
д)							
е)	Другое					10	10

Опросный лист № 2

Убеждения

№ п/п	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
	СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС	ЖС
Я считаю, что:							
Об организации	а) Университет — второй дом.	8	6	10	8	8	5
	б) Университет — передовая на фронте образовательной войны.	4	4	0	0	10	4
	в) Университет — круг людей, в работе с которыми обретаешь смысл жизни и постоянно совершенствуешься.	6	8	8	10	9	9
	г) Другое.						
Об отношении к организации	а) Университет — организация, к которой я испытываю чувство благодарности.	8	8	10	10	10	10
	б) Университет — организация, которую я уважаю.	10	8	10	10	10	10
	в) Университет — организация, которая для меня почти как религия (смысл моей жизни).	6	10	6	6	2	2
	г) Другое.						
Об отношении организации к сотрудникам	а) Университет — организация, которая поддерживает меня.	6	8	8	9	9	9
	б) Университет — организация, которая «применяет» меня для решения профессиональных задач.	10	10	7	10	10	10
	в) Университет — это смысл моей жизни.	6	6	8	8	3	3
	г) Другое.						

№№ п\п			Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
				СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:									
Об отношении к работе:	а)	Работа — это большая, но не единственная часть жизни.	10	10	8	10	10	10	
	б)	Работа — это захватывающая борьба с нерешенными задачами.	6	6	2	2	10	10	
	в)	Работа — это смысл моей жизни.	6	6	8	8	9	9	
	г)	Другое.							
Об отношении к вышестоящим руководителям:	а)	Мои руководители учат и поддерживают меня.	6	8	9	9	10	10	
	б)	Мои руководители ставят мне задачи и требовательно спрашивают за результаты	10	10	10	10	10	9	
	в)	Мои руководители помогают мне становиться более сильным специалистом и зрелой личностью.	6	8	10	10	10	10	
	г)	Другое.							
Об отношении к коллегам:	а)	Равные со мной по положению в организации понимают и эмоционально поддерживают меня	4	8	8	10	9	9	
	б)	Равные со мной по положению в университете сосредоточены на решении своих задач.	10	10	10	10	5	5	
	в)	Равные со мной по положению в университете являются моими соратниками и единомышленниками как в жизни, так и в работе.	4	4	10	10	1	6	
	г)	Другое.							

№№ п\п		Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
			СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что:								
Об отношении к подчиненным:	а)	Мои подчинённые — это младшие братья и сестры (порой дети), с которыми приходится много «возиться», чтобы они делали необходимое.	10	6	10	10	9	2
	б)	Мои подчинённые — это мои солдаты, которые точно и быстро должны выполнять мои приказы.	8	10	0	0	5	10
	в)	Мои подчинённые — это поверившие мне и идущие вместе со мной по профессиональному и жизненному пути соратники.	4	8	6	8	8	10
	г)	Другое.						
Об отношении к организационным правилам:	а)	Основные правила в подразделении: • Принятие друг друга. • Взаимная поддержка. • Терпимость друг к другу. • Лояльное отношение к организации.	6	6	9	10	9	9
	б)	Основные правила в подразделении: • Дисциплинированность. • Подтянутость. • Функциональность отношений и распоряжений. • Субординация.	10	10	8	10	8	8
	в)	Основные правила в подразделении: • Единомыслие и единодушие • 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).	8	8	8	10	7	7
	г)	Другое.						

Опросный лист № 3 Доминирующая модель управленческого взаимодействия

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Заботливые родители.	4	4	9	7	5	5
б)	Строгие командиры.	8	6	8	5	10	8
в)	Вдохновляющие пастыри (священники).	6	6	7	7	9	9
г)	Строгие родители.	4	4	7	7	9	7
д)	Заботливые командиры.	10	10	10	10	8	7
е)	Верующие командиры	8	8	8	9	10	10

Опросный лист № 4**Психологический климат**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Я считаю, что психологический климат подразделения способствует эффективной работе, потому что обеспечивает:							
а)	Эмоциональную поддержку сотрудников.	4	6	10	10	9	9
б)	Четкое понимание целей, методов и правил выполнения работы.	10	10	8	10	10	10
в)	Творческую вдохновляющую обстановку в работе и в отношениях.	6	8	9	10	9	7
г)	Другое.						

Опросный лист № 5**Взаимодействие руководителей**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Руководители ведут себя как:							
а)	Как два родителя.	6	8	8	8	5	4
б)	Как два командира.	8	10	5	5	10	8
в)	Как два священника.	8	8	0	0	10	10
г)	Как родитель и командир.	4	2	8	8	1	0
д)	Как родитель и священник.	4	2	5	8	5	5
е)	Как командир и священник.	8	4	0	0	10	7
ж)	Как два верующих командира	10	10	0	0	7	9

Опросный лист № 6**Доминирующий субордер**

№	Вопрос	Руководитель		Заместитель		Сотрудник	
		СС	ЖС	СС	ЖС	СС	ЖС
Наше подразделение больше похоже:							
а)	На семью.	6	4	7	9	9	9
б)	На армию.	4	4	2	5	0	0
в)	На церковь.	6	4	2	5	0	0
г)	На «вооруженную семью».	10	10	8	3	0	0
д)	На «верующих бойцов».	8	8	0	0	10	0
е)	Другое.						



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Comparative research of organizational culture in Russian and American universities: Order diagnostics of international cooperation departments

Ksenia NESTEROVA

Saratov State University, Saratov, Russia

Abstract. The article presents the results of comparative research of organizational culture of international cooperation departments of University of Wyoming and Saratov State University. *Purpose.* The purpose of the research is a detection of cultural similarities and distinctions of departments that are responsible for success of internationalization, as well as the further development of organizational changes program for development and strengthening of cooperation between universities. In the context of research the hypothesis that the organizations with similar sphere of activities have similar type of organizational culture was made. *Study design.* This research is carried by methodology of order diagnostics of organizational culture directed to the identification of the development level of three suborders of organizational culture — «Family», «Army», and «Church». In this article, results of diagnostics at three managerial levels and comparative analysis are stated. *Findings.* According to the results of diagnostics, it was revealed that the dominating suborder in the both cultures is «family». Following the results of the comparative analysis, in the majority of questions ethical meanings of the leaders coincide, and that is a favorable factor for creation of constructive dialogue of cultures between departments of universities. *Value of the results.* The special importance of this research consists in application of the order approach to diagnostics of the foreign organization that confirms universality of this methodology and possibility of its application for researches of creation organizational cultures in globalization conditions.

Keywords: organizational culture, order approach, organizational psychology, diagnostics, suborder.

References

- Aksenovskaya, L. N. (2005). *Ordernaya kontseptsiya organizatsionnoi kul'tury: voprosy metodologii* [The warrant concept of organizational culture: issues of methodology]. Saratov: Izd-vo SGU.
- Aksenovskaya, L. N. (2007). *Ordernaya model' organizatsionnoi kul'tury* [Order model of organizational culture]. M.: Akademicheskii proekt; Triksa.
- Aksenovskaya, L. N. (2013). Global'naya organizatsiya i obosnovanie ordernoi psikhologii [Global Organization and Justification of Order Psychology]. *Organizatsionnaya psikhologiya: lyudi i riski* (9–14). Materialy III Rossiisko-amerikanskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii 17–18 maya 2012. Saratov.

- Aksenovskaya, L. N. (2014). Order Technology of Organizational Culture Change: How to form "Family" Suborder? *International Annual Edition of Applied psychology: Theory, Research, and Practice*, 1, 20–43. Retrieved from: <http://interpsy.sgu.ru>.
- Aksenovskaya, L. N. (2016). *Praktikum po ordernoi diagnostike organizatsionnoi kul'tury* [Practice on order diagnosis of organizational culture]. Saratov: SGU.
- Alimaeva, O. I. (2016). *Printsipy postroeniya modeli issledovaniya organizatsionnoi kul'tury vuza* [Principles of constructing a model for studying the organizational culture of the university]. In Yu. G. Golub (red.). *Obrazovanie v sovremennom mire. Sbornik nauchnykh statei. Vypusk 11* (98–105). Saratov: Izd-vo Saratov. un-ta.
- Astafieva, O. N. (2013). Globalizatsiya kak sotsiokul'turnyi protsess [Globalization as a sociocultural process]. *Sait S. P. Kurdyumova*. Retrieved from: <http://spkurdyumov.ru>.
- Bazarov, T. Yu. (2010). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. M.: Akademiya.
- Bogdan, N. N., Parfenova, I. Yu. (2009). Organizatsionnaya kul'tura vuza v usloviyakh reform [Organizational culture of the university in the conditions of reforms]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2, 23–30.
- Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury* [Diagnosis and change in organizational culture]. SPb.: Piter.
- Glukhova, O. E., Aksenovskaya, L. N. (2016). *Modelirovanie organizatsionnogo i organizatsionno-kul'turnogo vzaimodeistviya: atomisticheskii podkhod* [Modeling of organizational and organizational-cultural interaction: atomistic approach]. Saratov: Saratovskii istochnik.
- Grudinskii, A. O., Petrova, O. V. (2014). Komparativnyi metod diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [A comparative method for diagnosing the organizational culture of an innovative university]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, 2, 37–43.
- Handy, Ch. (2011). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Souvenir Press.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Katanaev, I. I., Liga, M. B., Tsikalyuk, E. V. (2012). Organizatsionnaya kul'tura vuza: metodika issledovaniya [Organizational culture of the university: the research methodology]. *Vestnik ZabGU*, 5, 93–102.
- Kriviradeva, B., Torina, E. G. (2016). Organizatsionnaya kul'tura universiteta i sotsiokul'turnaya obrazovatel'naya sreda [Organizational culture of the university and socio-cultural educational environment]. In *Universitet XXI veka: nauchnoe izmerenie: Materialy nauch. konf.* (105–108). Tula: Izd-vo TGPU.
- Levina, K. A. (2016). *Vliyanie religioznykh ubezhdenii rukovoditelya na osobennosti formirovaniya organizatsionnoi kul'tury (ordernyi podkhod): avtoreferat diss. magistra* [Influence of the religious beliefs of the leader on the features of the formation of organizational culture (order approach): the author's abstract of diss.]. SGU. Saratov. Retrieved from: <http://library.sgu.ru>.
- Levina, K. A., Nesterova, K. S., Pchelova, A. M., Udalova, T. V. (2015). Primenenie ordernogo podkhoda dlya raboty s voleibol'noi komandoi [Use of the order approach for work with a volleyball team]. *Ot istokov k sovremennosti: 130 let organizatsii psikhologicheskogo obshchestva pri Moskovskom universitete: Sbornik materialov yubileinoi konferentsii: V 5 tomakh, Tom 4* (385–387). M: Kogito-Tsentr.
- Lipatova, A. S. (2010). Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury universiteta [Experience in diagnosing the organizational culture of the university]. In Yu. P. Zinchenko, O. G. Noskova (red.) *Prikladnaya psikhologiya kak resurs sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossii v usloviyakh*

- preodoleniya global'nogo krizisa: materialy II mezhregional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Tom 3* (347). M.: Izd-vo Mosk. un-ta.
- Melnikova, O. T., Khoroshilov, D. A. (2015). Strategii validizatsii kachestvennykh issledovaniy v psikhologii [Strategies for the validation of qualitative research in psychology]. *Psikhologicheskie issledovaniya*, 8(44), 3. Retrieved from: <http://psystudy.ru>.
- Nasledov, A. (2011). *SPSS 19: professional'nyi statisticheskii analiz dannykh* [SPSS 19: professional statistical analysis of data]. SPb.: Piter.
- Peters, T. (2005). *Predstav'te sebe! Prevoskhodstvo v biznese v epokhu razrushenii* [Imagine! Excellence in business in the era of destruction]. SPb: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge.
- Petrova, O. V. (2012). Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury innovatsionnogo universiteta [Experience in diagnosing the organizational culture of an innovative university]. In *Lichnost', sem'ya i obshchestvo: voprosy pedagogiki i psikhologii: sb. st. po mater. XXI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. Chast' II*. (180–188). Novosibirsk: SibAK.
- Pushnykh, V. A. (2010). Sravnitel'nyi analiz organizatsionnykh kul'tur rossiiskogo i amerikanskogo universitetov [Comparative analysis of organizational cultures of Russian and American universities]. *Voprosy obrazovaniya*, 4, 291–306.
- Rodina, V. N., Samoilova, Ya. V., Abzalimov, R. R. (2015). Organizatsionnaya kul'tura vuza: rezul'taty sotsiologicheskogo issledovaniya [Organizational culture of the university: the results of a sociological study]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2-2. Retrieved from: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=22441>.
- Ruttinger, R. (1992). *Kul'tura predprinimatel'stva* [Culture of entrepreneurship]. M.: Ekonomika.
- Shein, E. H. (2002). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. SPb.: Piter.
- Ushakov, E. V. (2005). *Vvedenie v filosofiyu i metodologiyu nauki* [Introduction to the philosophy and methodology of science]. M.: Ekzamen.
- Yablonskene, N. L. (2006). Korporativnaya kul'tura sovremennogo universiteta [Corporate culture of modern university]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2, 7–25.
- Yuryev, A. I. (Ed.) (2006). *Strategicheskaya psikhologiya globalizatsii: Psikhologiya chelovecheskogo kapitala* [Strategic psychology of globalization: Psychology of human capital]. SPb.: Logos.