

## Научная статья

УДК 159.9.072.43:316.6

<https://doi.org/10.21702/rpj.2022.3.15>

# Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы

Вера Ю. Хотинец<sup>1</sup>✉, Оксана В. Кожевникова<sup>2</sup>, Наталья А. Баранова<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Удмуртский государственный университет, г. Ижевск, Российская Федерация

✉ [khotinets@mail.ru](mailto:khotinets@mail.ru)

---

**Аннотация: Введение.** Новизна исследования заключается в том, что изучение организационной культуры осуществляется в связи с базовыми ценностями и целесообразной в современных условиях экономического развития и роста организацией деятельности персонала. Использована модель «конкурирующих ценностей», позволяющая определить направленность организационной культуры в двух основных измерениях, каждое из которых располагается между двумя полярными позициями: 1) свобода деятельности, динамичность / контроль, стабильность; 2) внешний фокус, дифференциация / внутренний фокус, интеграция. **Методы.** В исследовании приняли участие работники региональной компании, осуществляющей консультирование и обработку обращений, 90 человек в возрасте от 19 до 51 года. Использовались методики: выявления реального и предпочитаемого типов организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна; измерения культурных ценностей Г. Хофстеде; акмеологического теста личностных ценностей А. В. Капцова. Для установления предикторов типов организационной культуры, целесообразных в современных условиях развития экономики, использовался множественный регрессионный анализ. **Результаты.** По результатам анализа профиля реальной организационной культуры в региональной компании установлено смещение акцента в сторону стабильности, порядка и контроля с преобладанием рыночной культуры при незначительном превышении иерархической. В качестве предпочитаемой работниками компании выступила клановая организационная культура, что объясняется сопротивлением социальных индивидов декларируемым ценностям культуры потребления и потребностью в групповой солидарности и социальной поддержке. Предикторами организационной культуры рыночного типа являются культурные ценности: большая дистанция власти, индивидуализм, маскулинность, наслаждение жизнью и личностные ценности семьи; адхократического типа – культурные ценности, актуализирующие субъективный контроль в инновационных достижениях. **Обсуждение результатов.** Сформулирован вывод о том, что менеджмент в современных региональных организациях, несмотря на вступление в рыночные отношения, продолжает полагаться на принципы контроля и стабильности – основу старой системы управления советского времени с подавляющим предпочтением поддержки и заботы со стороны руководства.

**Ключевые слова:** современные региональные компании, менеджмент, организационная культура, иерархия, рыночные отношения, клановость, адхократия, культурные ценности, коллективизм, индивидуализм

### Основные положения:

- ▶ профиль реальной организационной культуры современной региональной компании смещен в сторону стабильности, порядка и контроля в сегменте рыночной и иерархической форм организации;
- ▶ профиль предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании фокусируется в квадранте клановой организации, ориентированной на интеграцию и содействие, социальную поддержку и помощь;
- ▶ в современных условиях экономического развития и роста ценностными предикторами рыночного типа организации региональной компании являются ценности индивидуалистической направленности; адхократического типа – ценности субъектного контроля.

**Для цитирования:** Хотинец, В. Ю., Кожевникова, О. В., Баранова, Н. А. (2022). Согласование реальной и предпочитаемой организационной культуры современной региональной компании: ценностные предикторы. *Российский психологический журнал*, 19(3), 232–245. <https://doi.org/10.21702/rpj.2022.3.15>

### Введение

Изменения общей парадигмы в российской экономике требуют перехода от административно-командного формата управления к рыночному, что, в свою очередь, стимулирует ориентацию предприятий на внедрение инновационных моделей развития. Несмотря на более чем тридцатилетнюю историю реформ, направленных на поддержку инновационной экономики, констатируются неудовлетворительные темп и результаты преобразований в экономической сфере (Саралиева, Захарова, 2017). Наряду со сложностями правового и технологического характера выделяется психологическая составляющая, связанная с организацией профессиональной деятельности персонала, не в меньшей мере обеспечивающая развитие инновационных процессов (Михайлова, 2021; Савченко, Шкуренко, 2020; Salvato, 2009).

Одной из функций организационной культуры является координационная, которая ориентирует на внутреннюю интеграцию персонала и формирование моделей профессионального поведения в согласовании с базовыми ценностями (Büschgens et al., 2013; Schwartz & Cieciuch, 2021; Herbst & Houtmanfar, 2009). Достаточно сильная и развитая организационная культура – это поддержка сплоченности в понимании важных проблем, обеспечение преемственности, осуществление координации и профилактика конфликтов внутри организации, оказывающие большое влияние на отношение сотрудников к работе, их профессиональную мотивацию с ощущением стабильности и лояльности со стороны руководства (Ližbetinová et al., 2016).

В концепции Cameron & Quinn (2011) всё многообразие индикаторов эффективности деятельности организации сводится к двум основным измерениям (векторам): 1) гибкость и дискретность в противовес стабильности и контролю, 2) внешняя ориентация, дифференциация и соперничество в противовес внутренней ориентации, интеграции и единству. Формируемым обозначенными векторами квадрантам соответствуют следующие типы организационной культуры: клановая культура, построенная на поддержании отношений

внутри организации, высоком уровне сплоченности, ориентации на индивидуальное развитие сотрудников; адхократическая культура, свойственная динамично развивающимся организациям, готовым к риску, переменам и новым вызовам; рыночная культура, типичная для организаций, ориентированных на достижение результатов и конкуренцию, следование правилам рыночной экономики; иерархическая культура, характеризующаяся формализованной и структурированной рабочей средой, в которой консолидирующим элементом являются формальные правила.

По утверждению Zhang et al. (2008), бессмысленно изучать эффективность этих четырех типов по отдельности, т. к. каждый из них имеет свои собственные преимущества, которые могут быть «выгодны» для предприятия на определенном этапе его развития (Számely, 2020). Организационную культуру следует рассматривать как целостную конструкцию, где культурные типы оказывают свое воздействие синергетическим образом. Согласно Hakh et al. (2014), многие организации сегодня признают, что единственный способ найти радикальный подход к решению актуальных проблем компании – это изменить существующую организационную культуру. Действительно, переориентировать человека на желаемую организационную культуру достаточно сложно, но в случае наличия стратегии по переходу к более адаптивной форме культуры эффективность организации будет повышаться (Грошев, Хэ, 2020; Сулейманкадиева, Лисина, 2021; Трушкіна, Ринкевич, 2020; Jovanoska et al., 2020).

Понимание важности организационной культуры стимулирует организацию на поиск наиболее подходящего ее типа для выживания в современной бизнес-среде. В соответствии с идеей баланса организационной культуры, идеальным культурным профилем будет сочетание всех четырех типов, предложенных Cameron & Quinn (2011). Однако наличие идеального культурного профиля не гарантирует, что организация действительно станет более эффективной. Желая внести изменения в организационную культуру, компании надеются обрести новую парадигму, основанную на ценностях, которые могут поддерживать ее текущую деятельность (Anderson et al., 2010).

На практике наиболее действенным способом оптимизации организованной деятельности любой компании является согласование культурных (национальных) (Лебедева и др., 2020; Dartey-Baah, 2011; Hofstede et al., 2010), индивидуальных (Herbst & Housmanfar, 2009) и организационных ценностей (Хотинец, 2016; Хотинец, Кожевникова, 2017а), средством достижения эффективной организации персонала – установление прогностических критериев организационной культуры (Леонова, Султанова, 2018). Тем самым, наиболее перспективным направлением в изучении организационной культуры современных компаний становится исследование связей базовых ценностей как способов решения проблем регулирования человеческой деятельности с целесообразной в современных условиях экономического развития и роста организацией деятельности персонала.

*Цель исследования* – установить ценностные предикторы целесообразных в современных условиях рыночной экономики типов организационной культуры региональной компании.

## **Методы**

### **Выборка**

В исследовании участвовали работники региональной компании Удмуртской Республики, осуществляющей консультирование и обработку обращений по голосовым каналам связи, режиму онлайн-чата и обращений, поступающих по почте в интересах организации (колл-центр),

всего 90 человек, из них: 23 мужчины и 67 женщин (26 % и 74 % от выборочной совокупности соответственно) в возрасте от 19 до 51 года ( $M = 28$  лет).

### **Методики**

Для измерения организационной культуры применялась методика Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), предложенная Камероном, Куинном (2001). Опросник состоит из шести частей, каждая из которых представлена четырьмя утверждениями, описывающими те или иные характеристики деятельности организации. Респонденту необходимо дважды распределить между этими альтернативами 100 баллов так, чтобы описать текущее состояние организации («теперь») и предпочтительный вариант развития данной организации, например, в ближайшие пять лет, чтобы добиться успеха («предпочтительно»): А – клановая культура; В – адхократическая культура; С – рыночная культура; D – иерархическая культура.

Для измерения культурных ценностей применялась четвертая версия методики The Values Survey Module (версия VSM-13), разработанная Hofstede & Minkov (2013), которая включает шесть «культурных измерителей», определяющих количественные характеристики культур (Хофстеде, 2014), – «дистанция власти» (PDI), «индивидуализм/коллективизм» (IDV), «избегание неопределённости» (UAI), «маскулинность/фемининность» (MAS), «долгосрочная / краткосрочная временная ориентация» (LTO) и «потворство желаниям / сдержанность» (IVR), – оцениваемых по шкале от 1 до 5. Для целей нашего исследования были необходимы индивидуальные показатели по каждой из шести шкал, которые рассчитывались по алгоритму, предложенному Татарко, Лебедевой (2011).

Для измерения личностных ценностей применялся акмеологический тест личностных ценностей (авторская версия АНЛ 4.6) Капцова (2015). Методика содержит 49 утверждений, которые респондент оценивает по 8-балльной шкале. Результаты обработки представляются в виде двух групп основных шкал: ценности жизнедеятельности (сфера профессиональной жизни, сфера обучения и образования, сфера семейной жизни, сфера общественной жизни, сфера увлечений), личностные ценности (других (социальность), духовное удовлетворение, креативность, жизнедеятельность, достижения, традиции, материальное благополучие, себя (индивидуальность)).

### **Процедуры**

С целью разделения выборочной совокупности на подгруппы сотрудников, удовлетворенных и неудовлетворенных существующим в организации типом культуры, был проведен кластерный анализ по методу  $k$ -средних с использованием в качестве переменной-критерия вычисленного нами коэффициента расхождения между оценками существующей и предпочтительной культур.

Для выявления значимых различий по анализируемым показателям между выделенными подгруппами был проведен анализ данных с применением  $U$ -критерия Манна – Уитни. Первоначально была проверена гипотеза  $H1$  о различии выборок по уровню выраженности показателей, в противном случае принималась гипотеза  $H0$  – об отсутствии различий между искомыми показателями.

Для установления ценностных предикторов предпочитаемых типов организационной культуры применялся множественный регрессионный анализ (*Linear regression, Backward (обратный пошаговый метод)*), где зависимыми переменными выступили предпочитаемые

в современном менеджменте типы рыночной и адхократической организационной культуры, а независимыми – культурные и личностные ценности. Проверялась гипотеза  $H1$  о наличии связи «зависимой» переменной с совокупностью «независимых» переменных, в противоположном варианте принималась гипотеза  $H0$  – об отсутствии искомых связей. В ходе объяснения данных учитывались значения:  $R$  (коэффициент множественной регрессии),  $R^2$  (коэффициент множественной детерминации), критерия  $F$  Фишера и его  $p$ -уровень значимости ( $p \leq 0.05$ ). Обработка данных осуществлялась с помощью программы SPSS22.0 for Windows.

## Результаты

На первом этапе исследования для проведения анализа меры расхождения между реальными и предпочитаемыми типами организационной культуры был введен дополнительный коэффициент, рассчитанный по формуле:

$$K \text{ расхождения} = (|KKP - ККП| + |AKP - АКП| + |PKP - РКП| + |ИКР - ИКП|) / 4,$$

где:  $KKP$  – клановая культура реальная;  $ККП$  – клановая культура предпочитаемая;  $AKP$  – адхократическая культура реальная;  $АКП$  – адхократическая культура предпочитаемая;  $PKP$  – рыночная культура реальная;  $РКП$  – рыночная культура предпочитаемая;  $ИКР$  – иерархическая культура реальная;  $ИКП$  – иерархическая культура предпочитаемая.

Данный коэффициент, демонстрируя степень расхождения между оценками сотрудником существующего и предпочитаемого типа культур, позволяет высказать предположения о степени его удовлетворенности наличным типом руководства, критериями эффективности, правилами коммуникации, нормами поведения.

Например, сотрудник  $X$  оценивает существующий и предпочитаемый типы культур следующим образом:

$$K \text{ расхождения} = (|56,50 - 56,67| + |11,67 - 10,00| + |13,33 - 13,33| + |18,50 - 20,00|) / 4 = 0,83.$$

Другой сотрудник  $Y$  осуществил оценку иначе, в частности:

$$K \text{ расхождения} = (|11,67 - 39,17| + |0,83 - 12,50| + |2,50 - 32,50| + |85,00 - 15,83|) / 4 = 34,58.$$

Таким образом, сотрудник  $X$  демонстрирует большую степень удовлетворенности существующей в его организации культурой менеджмента, взаимоотношений в коллективе и с руководством, системой оценки труда и правилами поведения. Сотрудник  $Y$ , напротив, крайне не удовлетворен наличным типом культуры: ему представляется недостаточной сплоченность коллектива и возможность творческого выражения, напряжение вызывают строго регламентированные процедуры производственной деятельности и формализм отношений, сосредоточенность руководящего состава на внутреннем контроле.

Осуществленный анализ привел к необходимости разделения выборки на две подгруппы: на лиц, удовлетворенных и не удовлетворенных существующим в организации типом культуры. Для этого была проведена процедура кластерного анализа показателей по критерию

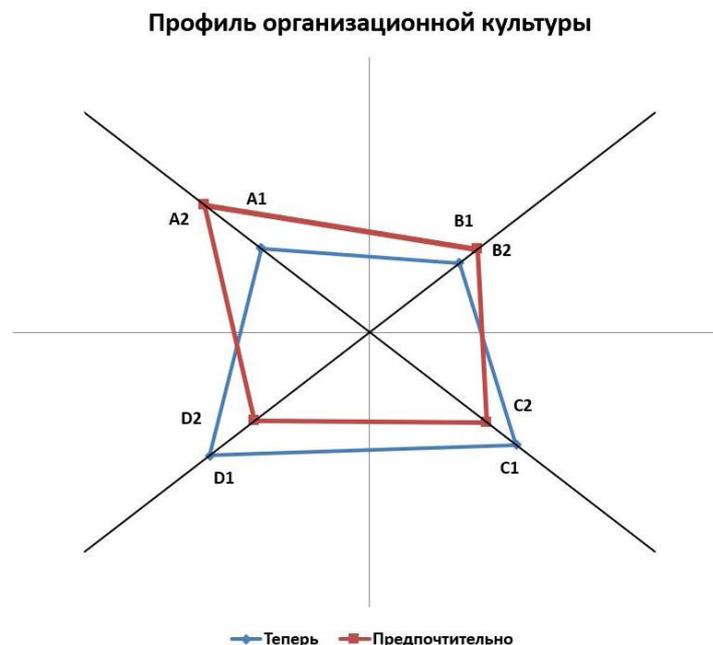
вычисленного коэффициента расхождения. В итоге были определены два кластера работников компании: «удовлетворенные» ( $n = 67$ , конечный центр кластера = 5,44) и «неудовлетворенные» ( $n = 23$ , конечный центр кластера = 19,15) типом реальной организационной культуры.

Для выявления значимых различий по другим анализируемым показателям между выделенными подгруппами был проведен анализ данных с применением U-критерия Манна – Уитни. По результатам осуществленного анализа были выявлены значимые различия по следующим показателям: «клановая культура реальная» ( $p \leq 0,001$ ), «адхократическая культура реальная» ( $p \leq 0,001$ ), «рыночная культура реальная» ( $p \leq 0,05$ ), «иерархическая культура реальная» ( $p \leq 0,001$ ), «клановая культура предпочитаемая» ( $p \leq 0,001$ ), «адхократическая культура предпочитаемая» ( $p \leq 0,001$ ), «рыночная культура предпочитаемая» ( $p \leq 0,05$ ), «иерархическая культура предпочитаемая» ( $p \leq 0,001$ ), «сфера общественной жизни» ( $p \leq 0,05$ ). Таким образом, основные различия связаны прежде всего с показателями реального и предпочитаемого типов организационной культуры. Следовательно, образованные по результатам кластерного анализа выборки можно считать гомогенными по показателям личностных и культурных ценностей.

Для решения *первой эмпирической задачи* была использована модель «рамочной конструкции конкурирующих ценностей», разработанная К. Камероном и Р. Куинном. Построенный график (рис. 1) демонстрирует профили реального и предпочитаемого типов организационной культуры на основе всей выборочной совокупности.

### Рисунок 1

Профиль организационной культуры ( $n = 90$ )

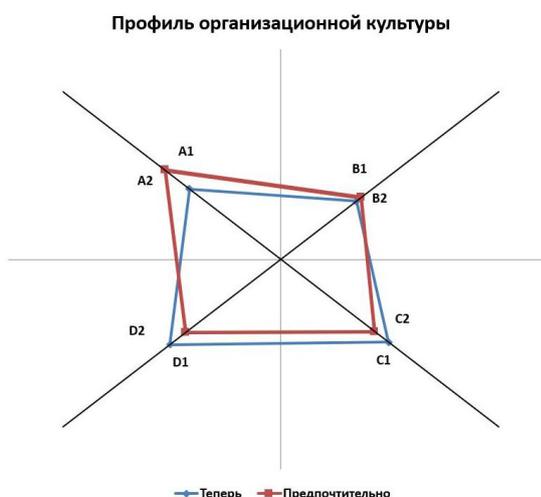


Примечание (здесь и далее): A1/A2 – клановая культура («реальная»/«предпочитаемая»), B1/B2 – адхократическая культура («реальная»/«предпочитаемая»), C1/C2 – рыночная культура («реальная»/«предпочитаемая»), D1/D2 – иерархическая культура («реальная»/«предпочитаемая»).

Не меньший интерес представляет анализ профилей организационной культуры работниками выделенных групп по критерию «удовлетворенности» и «неудовлетворенности» существующим в организации типом культуры (рис. 2, 3).

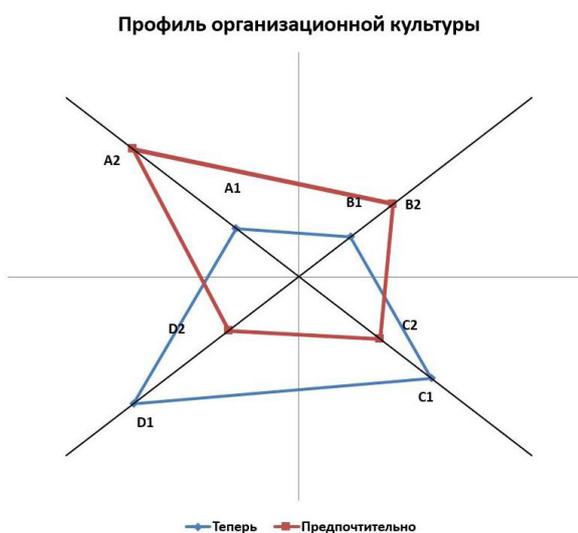
### Рисунок 2

Профиль организационной культуры группы сотрудников ( $n = 67$ ), удовлетворенных типом реальной организационной культуры



### Рисунок 3

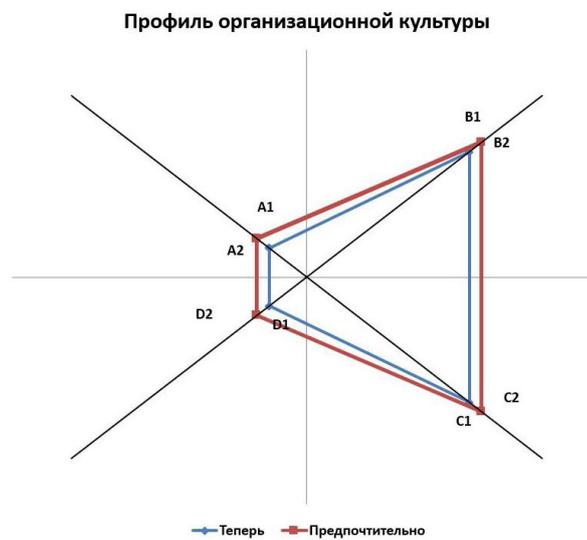
Профиль организационной культуры сотрудников ( $n = 23$ ), не удовлетворенных типом реальной организационной культуры



Идеальной моделью для оптимального управления организацией в современном социально-экономическом и культурно-историческом контексте развития российского общества является гипотетическая модель (рис. 4), где профили реального и предпочитаемого типов организационной культуры практически совпадают.

#### Рисунок 4

Гипотетический профиль организационной культуры



На следующем этапе исследования для решения *второй задачи* применялся множественный регрессионный анализ, где зависимыми переменными выступили целесообразные с позиций современной экономики типы рыночной (табл. 1) и адхократической (табл. 2) организационной культуры, а независимыми – культурные и личностные ценности.

#### Таблица 1

Результаты множественного регрессионного анализа: коэффициенты независимых переменных итоговой модели (зависимая переменная – предпочтение рыночного типа организационной культуры)

Независимые переменные в модели	B	Ст. ошибка	$\beta$	t	p
Дистанция власти (PDI)	3,652	1,500	0,248	2,434	0,017
Индивидуализм/коллективизм (IDV)	3,809	1,502	0,268	2,535	0,013

## СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Независимые переменные в модели	B	Ст. ошибка	$\beta$	t	p
Маскулинность/феминность (MAS)	3,804	1,518	0,265	2,506	0,014
Потворство желаниям / сдержанность (IND)	4,076	1,505	0,270	2,707	0,008
Сфера семейной жизни (СЖ)	-0,694	0,254	-0,281	-2,737	0,008
Константа	-21,426	11,198		-1,913	0,059

$R^2 = 0,198$ ,  $F = 4,135$ ,  $p = 0,002$ .

Итак, полученная модель описывает 19,8 % выборки ( $R^2$  равен 0,198). Модель значима с коэффициентом  $F$  равным 4,13 на уровне значимости 0,002. По результатам проведенного анализа стало возможным построение регрессионного уравнения, отражающего предикторы предпочтения рыночного типа организационной культуры:

$$\text{Предпочтение рыночного типа организационной культуры (прогноз)} = 3,652 * PDI + 3,809 * IDV + 3,804 * MAS + 4,076 * IND - 0,694 * СЖ - 21,426,$$

где: PDI – дистанция власти; IDV – индивидуализм; MAS – маскулинность; IND – потворство желаниям; СЖ – сфера семейной жизни.

**Таблица 2**

Результаты множественного регрессионного анализа: коэффициенты независимых переменных итоговой модели (зависимая переменная – предпочтение адхократического типа организационной культуры)

Независимые переменные в модели	B	Ст. ошибка	$\beta$	t	p
Потворство желаниям / сдержанность (IND)	-3,320	1,523	-0,226	-2,181	0,032
Константа	30,242	5,026		6,415	0

$R^2 = 0,051$ ,  $F = 4,755$ ,  $p = 0,032$ .

Полученная модель описывает 5,1 % выборки ( $R^2$  равен 0,051). Модель значима с коэффициентом  $F$  равным 4,75 на уровне значимости 0,032. В результате было построено регрессионное уравнение, маркирующее предикторы предпочтения адхократического типа организационной культуры:

$$\text{Предпочтение адхократического типа организационной культуры} \\ (\text{прогноз}) = -3,320 * \text{IND} + 30,242,$$

где IND – потворство желаниям.

### Обсуждение результатов

По данным анализа профиля реального и предпочитаемого типов организационной культуры на всей выборке (рис. 1) выявлено, что в исследуемой организации нет абсолютного преобладающего типа культуры. Большая площадь профиля, описывающая ситуацию «теперь», располагается в нижней части графика в сегменте стабильности и контроля с преобладанием квадранта с реальной рыночной культурой с незначительным превышением в пользу иерархической. Смеем заметить, что недостаточная готовность российского общества, экономики и производства к переходу на рыночные отношения три десятилетия назад до сих пор отражается на становлении современной рыночной экономики с намерениями сохранения стабильности и контроля экономики с классическими атрибутами бюрократии.

В ситуации «предпочтительно» фиксируется смещение графика в сторону кланового типа культуры на фоне уменьшения площади иерархической культуры, но с сохранением внутреннего контроля и интеграции. Заметим, что формы кланового типа явно проникнуты разделяемыми всеми ценностями и целями, сплоченностью и социальной поддержкой (Камерон, Куинн, 2001, с. 73–76). Небезызвестно, что фундаментом русской культуры являются ценности коллективизма с обеспечением групповой солидарности, социально-ответственного поведения с групповой поддержкой (Вяткин и др., 2022). Ценности индивидуализма с превосходством над нуждами других людей, культивируемые на современном этапе развития российского общества, вызывают сопротивление с ностальгией о прошлом советском времени.

Сравнивая полученные профили реального и предпочитаемого типов организационной культуры в группах «удовлетворенных» (рис. 2) и «неудовлетворенных» (рис. 3) реальной организационной культурой, можно сделать несколько заключений. В группе «удовлетворенных» профиль организационной культуры предсказуемо не отражает разницу между существующими и желаемыми типами культуры и преимущественно располагается в сегменте интеграции и внутреннего контроля. Профиль «неудовлетворенных» организационной культурой (рис. 3) располагается в диаметрально противоположных частях графика. Если реальной организационной культурой для них является иерархическая, то к предпочитаемой они относят клановую. Считается, что перемещение акцента на клановый квадрант обеспечивается усилением поддержки наемных работников и вовлечением их в бизнес, улучшением психологического климата в организационной группе с проявлением заботы о ее членах (Камерон, Куинн, 2001, с. 127–128).

Не имея реальной возможности кардинально перестроить систему устоявшихся паттернов взаимодействия работников с работодателем, менеджмент может ориентироваться на изменение системы представлений работников о типах организационной культуры, обеспечивающих повышение эффективности функционирования организации в условиях экономического

развития и роста. Рассмотрим, какие культурные и личностные ценности выступили предикторами двух экономически целесообразных в современных условиях типов рыночной и адхократической организационной культуры.

По результатам множественного регрессионного анализа установлено, что предикторами предпочитаемого в современных условиях экономического развития общества рыночного типа организационной культуры являются ценности на культурном уровне: большая дистанция власти, индивидуализм, маскулинность, потворство желанием и ценности семейной жизни – на индивидуальном. Согласимся, что рыночный тип организационной культуры строится на неравном распределении власти между собственником компании и ее работниками, отличающимися конкурентоспособностью с автономностью и независимостью от других, ответственностью только за себя с правом на частную жизнь в свободном удовлетворении основных человеческих потребностей.

К предикторам предпочитаемого в современных социокультурных условиях реальности адхократического типа организационной культуры относятся культурные ценности сдержанности. Инновационная деятельность, обеспечивающая качественный рост эффективности востребованных рынком процессов и результатов, требует высокой компетентности и когнитивных способностей от субъекта профессиональной деятельности, тем самым ограничивая его в удовлетворении гедонистических потребностей, получении жизненных удовольствий и наслаждений.

### **Заключение**

По результатам анализа профиля реальной организационной культуры региональной компании установлено смещение акцента в сторону стабильности, порядка и контроля с преобладанием рыночной культуры с незначительным превышением иерархической. Полученные данные объясняются специфическими условиями развития рыночной экономики с классическими атрибутами бюрократии в согласовании с данными, полученными ранее при изучении сопряженности организационной логики как легитимирующего принципа институционализированных отношений власти с ценностями национальной культуры с участием различных организаций Удмуртской Республики (Хотинец, Кожевникова, 2017а). В качестве предпочитаемой выступила клановая организационная культура, что объясняется сопротивлением социальных индивидовверяемым ценностям культуры потребления и потребностью в групповой солидарности и социальной поддержке, и подтверждается данными изучения организационной логики в региональном контексте (Хотинец, Кожевникова, 2017б).

Полученные результаты показали, что представления работников о реальном и предпочитаемом типах организационной культуры в компании существенно расходятся. Особенно это отчетливо фиксируется при анализе профиля организационной культуры сотрудников, не удовлетворенных принятыми в компании стилем управления и системой коммуникации. Если реальной организационной культурой для них является иерархическая, то к предпочитаемой они относят клановую.

По данным множественного регрессионного анализа установлено, что предикторами рыночного типа организационной культуры, целесообразного в современных условиях экономического развития и роста, являются ценности на культурном уровне: большая дистанция власти, индивидуализм, маскулинность, потворство желанием и ценности семейной жизни – на индивидуальном. К предикторам адхократического типа организационной культуры относятся

культурные ценности, актуализирующие с высоким субъектным контролем инновационные достижения, противостоящие гедонистическим потребностям и наслаждению жизнью.

Полученные результаты имеют практическое значение для достижения организационной эффективности персонала региональных компаний в современных экономических условиях. Согласованные базовые и организационные ценности обладают предикторской способностью по отношению к организационной культуре, наиболее целесообразной в конкретных условиях развития экономики. Ограничения исследования распространяются на выбор: 1) методического инструментария, в частности – использования рамочной конструкции ценностей организационной культуры, представленной только двумя измерениями эффективности; 2) стратегии построения групп (организации выборки) с привлечением реальной группы работников регионального колл-центра.

## Литература

- Вяткин, Б. А., Хотинец, В. Ю., Кожевникова, О. В. (2022). Межпоколенная трансмиссия ценностей в современном поликультурном мире. *Образование и наука*, 24(1), 135–162. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2022-1-135-162>
- Грошев, И. В., Хэ, М. (2020). Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры. *Управление*, 8(1), 94–101. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2020-1-94-101>
- Камерон, К., Куинн, Р. (2001). *Диагностика и изменение организационной культуры*. Питер.
- Капцов, А. В. (2015). *Психологическая аксиометрия личности и группы: методическое пособие*. СамЛюксПринт.
- Лебедева, Н. М., Бушина, Е. В., Шмидт, П. (2020). Индивидуально-личностные и контекстуальные предикторы организационной креативности в России. *Организационная психология*, 10(4), 63–87.
- Леонова, А. Б., Султанова, Ф. Р. (2018). Мотивационно-ценностные ориентации персонала и привлекательность организационной культуры. *Вопросы психологии*, 4, 80–91.
- Михайлова, Э. А. (2021). Организационная культура инновационной деятельности. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*, 9, 37–40.
- Савченко, М. В., Шкуренко, О. В. (2020). Організаційна культура в контексті розвитку корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів міжнародного бізнесу. *Управління економікою: теорія і практика*, 12, 95–111. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2020.95-111>
- Саралиева, З. Х.-М., Захарова, Л. Н. (2017). Женщины как персонал современного предприятия: ценностный аспект. *Женщина в российском обществе*, 3, 45–57. <https://doi.org/10.21064/WinRS.2017.3.4>
- Сулейманкадиева, А. Э., Лисина, А. В. (2021). Диагностика и совершенствование организационной культуры ООО «Пентар» на основе метода Organization cultural assessment instrument. *Вектор экономики*, 6. [https://doi.org/10.51691/2500-3666\\_2021\\_6\\_3](https://doi.org/10.51691/2500-3666_2021_6_3)
- Татарко, А. Н., Лебедева, Н. М. (2011). *Методы этнической и кросскультурной психологии*. НИУ ВШЭ.
- Трушкіна, Н. В., Ринкевич, Н. С. (2020). Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки (Харьков)*, 2, 303–311.
- Хотинец, В. Ю. (2016). *Согласование характеристик национальной культуры с компонентами организационной культуры*. В В. В. Гриценко (ред.), *Теоретические проблемы этнической и кросскультурной психологии: Материалы пятой международной научной конференции. В 2-х т.* (Т. 1, с. 264–268). Смоленский государственный университет.

- Хотинец, В. Ю., Кожевникова, О. В. (2017а). Организационная логика в инструментальном и культурном контекстах. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*, 27(1), 62–72.
- Хотинец, В. Ю., Кожевникова, О. В. (2017б). Организационная логика в региональном контексте. В А. Л. Журавлёв, В. А. Кольцова (ред.), *Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии. Результаты и перспективы развития* (с. 2681–2688). Институт психологии РАН.
- Хофстеде, Г. (2014). Модель Хофстеде в контексте: параметры количественной характеристики культур. *Язык, коммуникация и социальная среда*, 12, 9–49.
- Anderson, R., Amodeo, M., & Hartzfeld, J. (2010). *Changing business culture from within. State of the world – transforming cultures: From consumerism to sustainability. The Worldwatch Institute Report*. Norton & Company.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Dartey-Baah, K. (2011). The impact of national cultures on corporate cultures in organisations. *Academic Leadership: The Online Journal*, 9(1). Fort Hays State University. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol9/iss1/47>
- Hakh, H. E., Fatahillah, I., & Mangundjaya, W. L. H. (2014). Building organizational culture based on competing value framework to gain competitive advantage. *Jurnal Ilmiah Psikologi Industri & Organisasi*, 1(2), 103–116.
- Herbst, S. A., & Houmanfar, R. (2009). Psychological approaches to values in organizations and organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 47–68. <https://doi.org/10.1080/01608060802714210>
- Hofstede, G., & Minkov, M. (2013). Values survey module 2013 manual. *Geert Hofstede*. <https://geerthofstede.com/wp-content/uploads/2016/07/Manual-VSM-2013.pdf>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Revised and expanded (3rd edition). McGraw-Hill.
- Jovanoska, A., Drakulevski, L., & Debarliev, S. (2020). Changing organizational culture by promoting values that encourage teamwork. *Eurasian Journal of Business and Management*, 8(2), 94–105. <https://doi.org/10.15604/ejbm.2020.08.02.004>
- Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Čaha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises. *Naše More*, 63(3), 170–176. <https://doi.org/10.17818/NM%2F2016%2FSI17>
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 281–480.
- Schwartz, S. H., & Cieciuch, J. (2021). Measuring the refined theory of individual values in 49 cultural groups: Psychometrics of the revised portrait value questionnaire. *Assessment*, 29(5), 1005–1019. <https://doi.org/10.1177/1073191121998760>
- Számely, É. (2020). Cultures corporations – How national cultural preferences manifest themselves in organizational cultures? *Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations*, 4(2), 211–219. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2020-4-2-211-219>

Хотинец В. Ю., Кожевникова О. В., Баранова Н. А.

СОГЛАСОВАНИЕ РЕАЛЬНОЙ И ПРЕДПОЧИТАЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ...

**Российский психологический журнал**, 2022, Т. 19, № 3, 232–245. doi: 10.21702/rpj.2022.3.15

СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

---

Zhang, M., Li, H., & Wei, J. (2008). Examining the relationship between organizational culture and performance: The perspectives of consistency and balance. *Frontiers of Business Research in China*, 2, 256–276. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0015-6>

Поступила в редакцию: 30.01.2022

Поступила после рецензирования: 27.02.2022

Принята к публикации: 01.03.2022

#### **Заявленный вклад авторов**

**Вера Юрьевна Хотинец** – разработка научного аппарата, методологическое обоснование проблемы, объяснение и интерпретация данных (40 %).

**Оксана Вячеславовна Кожевникова** – теоретический анализ проблемы исследования, разработка эмпирического дизайна исследования, построение математических моделей (40 %).

**Наталья Анатольевна Баранова** – сбор эмпирических данных, первичная обработка данных исследования (20 %).

#### **Информация об авторах**

**Вера Юрьевна Хотинец** – доктор психологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», г. Ижевск, Российская Федерация; Scopus Author ID: 15066453500, ResearcherID: Q-1111-2016, SPIN-код: 5345-1385, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9515-9433>; e-mail: [khotinets@mail.ru](mailto:khotinets@mail.ru)

**Оксана Вячеславовна Кожевникова** – кандидат психологических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», г. Ижевск, Российская Федерация; Scopus Author ID: 57204542539, ResearcherID: AAJ-6521-2021, SPIN-код: 9032-7584, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1995-3886>; e-mail: [oxana.kozhevnikova@gmail.com](mailto:oxana.kozhevnikova@gmail.com)

**Наталья Анатольевна Баранова** – кандидат педагогических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», г. Ижевск, Российская Федерация; SPIN-код: 8259-6920, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4410-3613>; e-mail: [nataly.a.baranova@yandex.ru](mailto:nataly.a.baranova@yandex.ru)

#### **Информация о конфликте интересов**

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.