

331.104.22

N.A. Bovykina

**PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE STAGE OF PRIMARY ADAPTATION**

The article presents a study of the peculiarities of forming an idea of organizational culture by employees undergoing primary adaptation. Empirically, the influence of the organizational culture profile determined by the Cameron–Quinn method on the job satisfaction of newcomers was revealed.

**Keywords:** organizational culture, perception of organizational culture, adaptor, primary adaptation, types of organizational culture, result of adaptation.

Н.А. Бовыкина<sup>1</sup>**ВОСПРИЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭТАПЕ ПЕРВИЧНОЙ АДАПТАЦИИ**

В статье представлено исследование особенностей формирования представления об организационной культуре работниками, проходящими первичную адаптацию. Эмпирическим путём выявлено влияние профиля организационной культуры, определённого по методике Камерона–Куинна, на удовлетворённость новичков работой.

**Ключевые слова:** организационная культура, восприятие организационной культуры, адаптант, первичная адаптация, типы организационной культуры, результат адаптации.

DOI: 10.36807/2411-7269-2020-2-21-22-26

Феномен организационной культуры как фактора трудового поведения, эффективности персонала и, как следствие, успешности функционирования организации в целом является объектом научного изучения на протяжении последних семи десятков лет.

Организационная культура включает в себе совокупность принятых в организации норм поведения, установок, ценностей.

Процесс понимания, осознания сложившихся культурных особенностей отдельной организации происходит в условиях динамичности и сложности верификации. Характеристики организационной культуры конкретного трудового коллектива не являются постоянными. Внешняя среда вносит коррективы в деятельность организации, а значит, и в её нормы и правила. В свою очередь, настроения, мнения, рабочие и прочие жизненные ориентиры членов коллектива подвержены некоторому взаимовлиянию. Кроме того, проявления организационной культуры далеко не всегда артефактны. Зачастую их присутствие ощущается в настроениях персонала, в преобладании определённых тем в разговорах работников, даже в интонациях. В этой связи интересным представляется изучение хода восприятия культурных норм.

Существует двойственность понимания термина восприятие. Наиболее распространённый вариант – восприятие трактуется как процесс познания. Наряду с этим восприятие может пониматься как результат познания, сложившаяся субъективная картина мира. Под восприятием организационной культуры мы будем понимать процесс формирования субъективных представлений о совокупности принятых в организации норм поведения, установок, ценностей, мировоззрения. Фокус внимания в ходе исследования сосредоточен на проблеме понимания взаимосвязи и взаимовлияния уровней культуры в соответствии с подходом Эдгара Шейна, выделяющего поверхностный, внутренний и глубинный уровни [1].

Восприятие культурных норм включает в себя процесс их узнавания и может продолжаться до их принятия. Степень и характер принятия (слияния работника с организацией) определяют результат адаптации в соответствии с классификацией по следующим видам: отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм [2]. Принадлежность прошедшего адаптацию сотрудника к конкретному типу оказывает влияние на его лояльность, эффективность и другие параметры, раскрывающие полезность для работодателя.

<sup>1</sup> Бовыкина Н.А., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург  
Bovykina N.A., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Economics, Associate Professor, St. Petersburg State Technological Institute (Technical University), St. Petersburg  
E-mail: nb9460@yandex.ru

Субъективные представления всех членов организации о характеристиках сложившейся культуры обладают двумя важными особенностями: разнообразием и динамичностью.

Гипотетически предположим, что выраженность указанных черт снижается по мере увеличения срока работы в компании. Исходя из этого, представление о внутренней культуре компании у работников, проходящих этап адаптации, существенно отличается от представления "старожиллов". Именно на начальном этапе работы в компании наиболее активно меняются взгляды на сложившиеся нормы.

Можно провести аналогию с явлением апперцептивности, означающим, что на восприятие оказывает влияние общее содержание психики человека. Применительно к предмету обсуждения, на восприятие внутренней культуры компании влияет предыдущий опыт. Вследствие наличия индивидуальных стереотипов результат восприятия разными людьми обладает уникальностью. Опыт предыдущей трудовой деятельности формирует стереотипы в восприятии элементов внутренней культуры предприятия. По мере накопления опыта, при смене места работы шаблоны восприятия становятся всё более устойчивыми, "консервируются". При первичном трудоустройстве молодые люди зачастую ещё не имеют сложившегося мнения, какие условия должны являться основой деятельности предприятия, и какими внешними проявлениями это должно подтверждаться. Первый опыт работы задаёт основу для формирования представлений о правилах трудовой жизни. Можно сказать, картина организационной культуры пишется с чистого листа, стандарты формирования отношения минимальны.

В связи с этим, процесс восприятия специфики организационной культуры новичками, проходящими первичную адаптацию, в максимальной степени зависит от объективных особенностей набора принятых в организации норм поведения, установок, ценностей. Значимость изучения особенностей первичной адаптации персонала в контексте организационной культуры подчёркивается и в работе Н.В. Волковой [3].

В целях понимания механизма восприятия внутренней культуры работниками, проходящими первичную адаптацию, проведено исследование по методике Камерона К.С. и Куинна Р.Э. [4]. Анкета дополнена вопросами, нацеленными на выяснение оснований для оценки присутствия элементов различных типов организационной культуры и на выявление желания продолжать работать у этого работодателя.

Было опрошено 22 человека, возраст 20-22 года. Все опрошенные работают, стаж работы 72 % из них не превышает 3 месяцев, стаж 18 % – от 3 до 6 месяцев, 9 % – от 6 до 20 месяцев, что позволяет определить их как работников, находящихся в стадии адаптации либо в начальной стадии постадаптационного периода. Все опрошенные давали ответы по поводу места своей первичной адаптации.

Следует отметить, что при прохождении опроса ни у кого из респондентов не возникло существенного затруднения о степени присутствия того или иного типа культуры в общей культуре организации. Решение о том, какова доля присутствия того или иного типа культуры, принималось довольно легко. При этом большинство респондентов с трудом распознавали и формулировали основания (артефакты, маркеры проявления определённого типа культуры) для принятия решения.

Существенным условием, повышающим скорость адаптации и дальнейшую полезность для работодателя, является удовлетворённость организационной культурой. Ответы респондентов проранжированы по этому критерию.

Группировочный признак – уровень расхождения между фактическим и желаемым состоянием организационной культуры. Количественным показателем для определения уровня расхождения послужила сумма модулей разницы между желаемым значением присутствия элементов того или иного типа организационной культуры.

Отсев грубых погрешностей произведён по критерию "трёх сигм".

Первичная обработка результатов анкетирования проведена методом группировки, выделено 5 уровней (Табл. 1). Количество уровней определено по формуле Стерджесса:

$$N=1+3.322\lg 22= 1+3,322*1,32$$

$$\text{Величина интервала } (470-40)/5=86$$

Таблица 1 – Уровни удовлетворённости организационной культурой

Уровень удовлетворённости ОК	Нижняя граница	Верхняя граница
1 – очень высокий	40	126
2 – высокий	127	212
3 – средний	213	298
4 – низкий	299	384
5 – очень низкий	385	470

Большинство из опрошенных демонстрируют высокий и средний уровень удовлетворённости внутренней культурой организаций (Рис. 1).

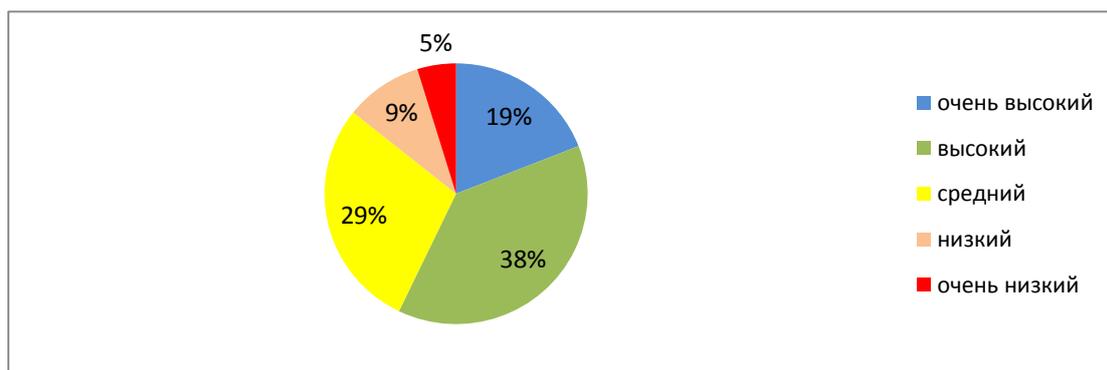


Рис. 1 – Уровень удовлетворённости внутренней культурой организаций

Игнорирование низкого уровня удовлетворённости организацией среди новичков чревато высоким уровнем текучести. Согласно исследованиям Headhunter 2013-го и 2018-го гг. около 46 % сотрудников задумываются о смене работы в первые полгода работы [5]. В этой связи для компании представляется актуальным выявление желаемого для адаптантов состояния культуры в организации и неудовлетворяющих элементов в существующем состоянии.

Методика Камерона К.С. и Куинна Р.Э. предполагает определение представленности в организации каждого из четырёх типов культур: клановой, адхократической, рыночной и иерархической. Представленность признаков того или иного типа культуры анализируется по 5 элементам:

- важнейшие характеристики,
- общий стиль лидерства в организации,
- управление наёмными работниками,
- связующая сущность организации,
- стратегические цели, критерии успеха.

Респонденты проставляли свою оценку существующего и желаемого уровня наличия признаков определённого типа культуры в разрезе этих элементов.

Усреднённые данные по всем респондентам демонстрируют тяготение к наращиванию присутствия элементов клановой и адхократической культур, и, соответственно, снижения присутствия элементов рыночной и иерархической культуры (Рис. 2).

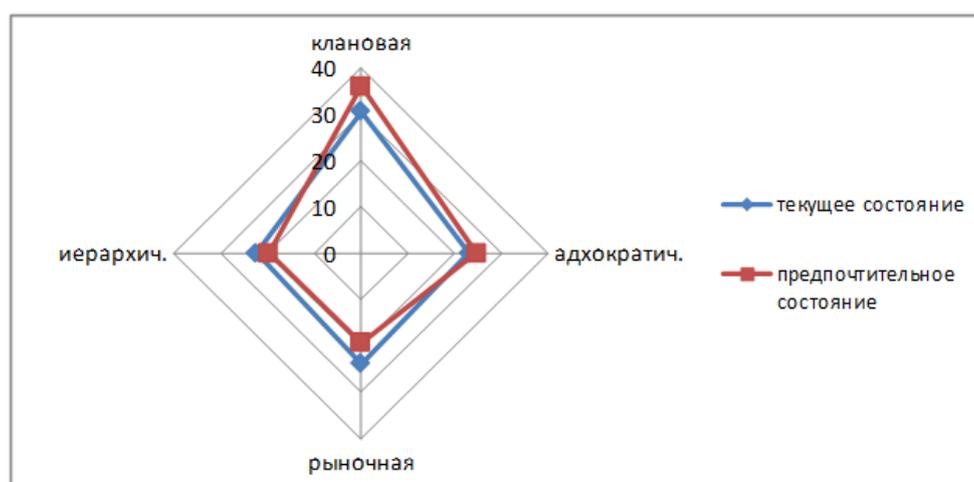


Рис. 2 – Усреднённые профили текущего и предпочтительного типов организационной культуры

Абсолютное большинство опрошенных хотели бы приближения характеристик организационной культуры к клановому типу (Табл. 2).

Таблица 2 – Предпочтения респондентов в наращивании присутствия определённого типа культуры

Доля респондентов, желающих наращивания присутствия данного типа культуры	Клановый	Адхократический	Рыночный	Иерархический
	86 %	48 %	29 %	43 %

В ходе дальнейшей обработки выполнена группировка по уровням присутствия культуры определённого вида (Табл. 3).

$$N=1+3.322lg 504= 1+3,322*2.702=10$$

Таблица 3 – Границы уровней присутствия культур

Уровни присутствия культур	Границы уровней	
	Минимальный	Максимальный
1 (практически отсутствует)	0	6,7
2	6,7	13,4
3	13,4	20,1
4	20,1	26,8
5	26,8	33,5
6	33,5	40,2
7	40,2	46,9
8	46,9	53,6
9	53,6	60,3
10 (крайне высокий)	60,3	67

Все респонденты с низким и очень низким уровнем удовлетворённости организационной культурой при характеристике текущего состояния отмечают большее присутствие элементов рыночной и иерархической культуры (5 уровень и ниже) и, соответственно, меньшее присутствие элементов клановой и адхократической культуры (4 уровень и ниже). При этом у всех наблюдается запрос на наращивание элементов и клановой, и адхократической культур; при этом также у всех есть запрос на сокращение проявлений и рыночной, и иерархической культур.

Все респонденты с очень высоким уровнем удовлетворённости организационной культурой при характеристике текущего состояния отмечают большее присутствие элементов клановой культуры (5 уровень и выше).

Таким образом, можно сделать предположение, что наращивание присутствия элементов клановой культуры формирует высокий уровень удовлетворённости новичков работой в организации; в то время как активизация проявлений рыночной и иерархической культур способствует снижению удовлетворённости. В отношении элементов адхократической культуры можно заметить, что низкий уровень её присутствия порождает недовольство ситуацией.

Клановая и адхократическая культуры предполагают большую степень внимания к мнению работника. Клановая культура предполагает более частую обратную связь, отзвываясь адаптанту о его работе со стороны руководства и коллектива.

Все респонденты, отмечающие отсутствие или недостаточность внимания к прохождению ими адаптации, обратной связи по поводу их работы, уровня компетентности, совместимости с коллективом отмечают крайне низкий уровень желаний продолжать работать в организации.

На этапе адаптации работники, как правило, не вполне осознают глубинные ценности, исповедуемые коллективом. Процесс формирования представления о нормах и ценностях происходит постепенно, через наблюдение конкретных проявлений, артефактов, маркеров присутствия определённого типа культуры (Табл. 4).

Таблица 4 – Признаки присутствия элементов определённого типа культуры, наиболее часто отмечаемые респондентами

Тип организационной культуры	Признаки присутствия
Клановая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие наставничества, обучения внутри организации;</li> <li>- забота о сотрудниках в части организации перерывов в работе;</li> <li>- сотрудники делятся личной информацией;</li> <li>- возможность попросить совет у коллег и руководства без встречной критики;</li> <li>- низкая текучесть</li> </ul>
Адхократическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие нового и современного оборудования;</li> <li>- содействие повышению квалификации (организация, одобрение, предоставление времени для обучения);</li> <li>- обновление ассортимента, поиск новых контрагентов, пересмотр принятых правил;</li> <li>- обсуждение предложений от работников о нововведениях</li> </ul>
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие плана на день, месяц, год;</li> <li>- пропаганда важности достижения результатов;</li> <li>- игнорирование, неодобрительное отношение к интересам работников, в том числе в вопросах организации работ (например, при составлении графика сменности);</li> <li>- жёсткая система штрафов и наказаний;</li> <li>- система материального вознаграждения в зависимости от результатов труда;</li> <li>- проверки методом "тайного клиента";</li> <li>- поощрение соперничества</li> </ul>
Иерархическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- чёткая регламентация и планирование трудовых действий;</li> <li>- строгая субординация, неформальное общение минимально;</li> <li>- жёсткий контроль и слежение за выполнением работы;</li> <li>- требование неукоснительного соблюдения установленных правил;</li> <li>- своевременная выплата зарплаты</li> </ul>

Видимые проявления организационной культуры дают основу для понимания и усвоения новыми работниками подповерхностного и глубинного уровня. Можно предположить, что согласованность внешних проявлений и декларируемых руководством, лидерами корпоративных ценностей будет способствовать повышению доли работников, соответствующих типу "адаптивный индивидуализм".

Анализ и осознание механизма восприятия адаптантами элементов организационной культуры способствует формированию кадровой политики, направленной на повышение эффективности адаптации, снижение текучести, повышение интереса к работе и лояльности к организации среди новичков.

#### Список использованных источников

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
2. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
3. Волкова Н.В. Первичная адаптация персонала как процесс усвоения организационной культуры: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Волкова Наталья Владимировна. – СПб., 2013. – 24 с.
4. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал "Науковедение". Том 7. № 5 (2015) // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-adaptatsii-personala-v-kadrovom-menedzhmente> (дата обращения: 05.05.2020).
5. Чудакова Ю.Ю. Влияние профессиональной адаптации на текучесть кадров в сфере ритейла // Молодой учёный. – 2019. – № 2. – С. 293-295 // URL: <https://moluch.ru/archive/240/55450/> (дата обращения: 05.05.2020).