

УДК 005.95(075.8);005.95

DOI 10.51691/2500-3666\_2021\_6\_3

***ДИАГНОСТИКА И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
КУЛЬТУРЫ ООО «ПЕНТАР» НА ОСНОВЕ МЕТОДА ORGANIZATION  
CULTURAL ASSESSMENT INSTRUMENT***

***Сулейманкадиева А.Э.***

*д.э.н., профессор специализированной кафедры ПАО «Газпром»,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Россия, Санкт-Петербург  
доцент кафедры прикладной экономики,  
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет  
«ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина),  
Россия, Санкт-Петербург*

***Лисина А.В.***

*магистрант,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
Россия, Санкт-Петербург*

**Аннотация**

В статье проводится диагностика и изменение организационной культуры компании ООО «Пентар» по методу Organization Cultural Assessment Instrument (OCAI), на основе SWOT-анализа организационной культуры проводится разработка стратегических мероприятий, направленных на ее совершенствование в условиях усиления конкуренции в отрасли.

**Ключевые слова:** Метод OCAI, организационная культура, Инструмент оценки организационной культуры, конкурирующие ценности, типология К. Камерона и Р. Куинна.

***DIAGNOSTICS AND IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL  
CULTRURE OF PENTAR LLC BASED ON THE ORGANIZATION CULTURAL  
ASSESSMENT INSTRUMENT METHOD***

***Suleimankadieva A.E.***

*Doctor of Economics, Professor of the Specialized Department of Gazprom PJSC,  
Saint Petersburg State University of Economics,*

*Russia, Saint Petersburg*

*Associate Professor of the Department of Applied Economics,*

*Saint Petersburg State Electrotechnical University «LETI» named after V.I. Ulyanov  
(Lenin)*

*Russia, Saint Petersburg*

***Lisina A.V.***

*Master's Degree Student,*

*Saint Petersburg State University of Economics,*

*Russia, Saint Petersburg*

**Annotation**

This article provides diagnostics and changes the organizational culture of Pentar LLC using the Organization Cultural Assessment Instrument (OCAI) method. Strategic measures are being developed based on a SWOT analysis of the organizational culture in order to improve it in the face of increased competition in the industry.

**Keywords:** OCAI method, organizational culture, Organization Cultural Assessment Instrument (OCAI), competing values, K. Cameron and R Quinn typology.

**Введение.** Современные исследователи отмечают большую роль и влияние организационной культуры на эффективное функционирование компании. В тоже время конкуренция в бизнес-среде приводит к тому, что Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

необходимым условием выживания компаний на рынке становится поиск новых способов повышения эффективности работы и организации труда сотрудников, а также оптимизация имеющихся ресурсов для успешного достижения стратегических целей. Актуальность исследования обоснована рядом причин: *во-первых*, в условиях системных изменений и трансформации процессов в экономике (цикличности экономических кризисов, ускорения цифровизации, усиления значимости репутации и имиджа) задачей любой компании является обеспечение достижения ее конкурентоспособности на рынке; *во-вторых*, организационная культура, как инструмент стратегического управления, позволяет достигать цели и реализовывать стратегию через увеличение эффекта (экономического, научно-технического, социального и экологического, ресурсного); *в-третьих*, пандемия COVID-19 оказала значительное влияние на финансово-экономическую деятельность компаний, изменение формата взаимодействия между сотрудниками, усилив при этом значение необходимости совершенствования и укрепления организационной культуры.

Целью данной статьи является диагностика и изменение организационной культуры компании ООО «Пентар», а также разработка стратегических мероприятий, направленных на ее совершенствование в условиях усиления конкуренции в отрасли.

В качестве объекта исследования была выбрана компания ООО «Пентар», деятельность которой связана с дистрибуцией известных во всем мире торговых марок таких, как Pentax/Ricoh, Meade, Coronado, Peli, Nisi, Vixen на рынок России и стран Содружества Независимых Государств [8]. Выбор данной компании в качестве объекта исследования обосновывается тем, что для обеспечения ее конкурентного преимущества и экономической устойчивости необходимо усовершенствовать организационную культуру.

**Методы исследования.** В процессе исследования использовались следующие методы: эмпирические (например, опрос и анкетирование персонала высшего и среднего звена управления), методы статистической обработки

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

данных (расчет средней простой арифметической, среднеквадратического отклонения), методы качественного анализа (SWOT-анализ, метод сравнительного анализа и метод Organization Cultural Assessment Instrument (OCAI)).

**Результаты исследования и обсуждение.** Анализ культуры компании проводился в четыре этапа: 1) анкетирование сотрудников; 2) построение профиля организационной культуры; 3) проведение SWOT-анализа организационной культуры и 4) интерпретация полученных результатов. В ходе анкетирования были опрошены сотрудники различных уровней управления, включая руководителей и специалистов компании.

В основе проведения исследования лежит метод OCAI, разработанный американскими специалистами в области диагностики и изменения организационной культуры К. Камероном и Р. Куинном [4, с. 96]. Он позволяет сформировать общий образ организационной культуры по следующим шести ключевым параметрам, по которым проводилось анкетирование (опрос) персонала: 1) доминирующие характеристики управления; 2) общий стиль лидерства в организации; 3) стиль управления сотрудниками; 4) связующая сущность организации; 5) стратегические акценты и 6) критерии успеха [5, с. 498]. Преимуществами данного метода являются следующие: *во-первых*, дает возможность включить в оценку качественные характеристики, не поддающиеся количественной оценке; *во-вторых*, позволяет привести условно количественную оценку разных не сопоставимых качественных показателей, что позволяет получить объективные результаты оценки; *в-третьих*, характеризуется относительной простотой при выполнении расчетов, что делают его наиболее востребованным инструментом оценки организационной культуры.

В процессе анкетирования в качестве респондентов выступали сотрудники компании различных уровней управления, без акцента на принадлежность к определенному полу (среди принявших участие в опросе 66,7% оказались женщины, остальные – мужчины). Большинство из опрошенных сотрудников Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

имеют высшее образование (93,3%), а удельный вес сотрудников со стажем работы в компании более 5 лет составил 60%. В таблице 1 приведена группировка респондентов по различным признакам (принадлежности к полу, возраст, уровень образования, стаж работы).

Таблица 1 – Характеристика выборочной совокупности респондентов

Демографические характеристики		Удельный вес, %
Пол	Мужской	33,3
	Женский	66,7
Возраст	Менее 31	20,0
	31-45	53,3
	Более 45	26,7
Уровень образования	Среднее профессиональное образование	6,7
	Высшее образование	93,3
Стаж работы в компании	Менее года	13,3
	1-5 лет	26,7
	5-10 лет	13,3
	Более 10 лет	46,7

В таблице 2 приведена классификация сотрудников компании по категориям работников.

Таблица 2 – Классификация сотрудников по двум категориям: «руководители» и «специалисты»

Категория персонала	Удельный вес, %
Руководители	23,7
Специалисты	76,3
Всего	100

К категории «руководители» относятся: директора, руководители отделов, их заместители. В категорию «специалисты» входят: менеджер по управлению проектами, программист, веб-программист, логист, менеджер по продажам, маркетолог и другие. В процессе проведения анализа организационной культуры компании авторами осуществлялся расчет среднеквадратического отклонения по текущему и предпочтительному состояниям организационной культуры каждой из ключевых характеристик метода. Среднеквадратическое отклонение по каждой из ключевых характеристик находится в интервале от 0,97 до 2,64, что свидетельствует об однородности организационной культуры компании и достоверности полученных результатов [1, с. 65].

Оценка организационной культуры проводилась по шкале «Теперь» (то есть оценивалось настоящее состояние организационной культуры) и «Предпочтительно» (то есть предполагает оценку культуры в перспективе, через 3-5 лет). Инструмент ОСАИ представлен в виде анкеты, которая включает в себя шесть вопросов и предполагает четыре альтернативы ответов (А, В, С и D), характеризующие соответственно четыре типа организационной культуры (клан, адхократия, рынок, бюрократия) [7, с. 52]. Анализ проводился по методу балльной оценки, то есть респонденты индивидуально распределяли баллы от 0 до 100 между альтернативами таким образом, чтобы баллы соответствовали их представлениям об организационной культуре компании, а сумма баллов по всем четырем альтернативам составляла 100. Затем по каждой из альтернатив А, В, С и D проводился расчет средней простой арифметической по следующей формуле (1):

$$\bar{x} = \sum \frac{x_i}{6}, \quad (1)$$

где  $\bar{x}$  – средняя простая арифметическая;

$x_i$  – баллы по альтернативе А, В, С или D.

В таблице 3 дана рейтинговая оценка организационной культуры, полученная на основе формулы (1).

Таблица 3 – Представление рейтинговых оценок организационной культуры

Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1А	36,4	31,2
2А	45,1	30,4
3А	38,1	23,1
4А	30,0	20,1
5А	39,9	28,5
6А	42,5	29,8
Сумма баллов ответов А	232	163,1
Среднее	38,7	27,1
Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1В	28,9	24,1
2В	32,4	26,3
3В	22,9	23,1

## ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

4B	27,7	25,2
5B	24,3	25,0
6B	22,5	20,2
Сумма баллов ответов В	158,7	143,9
Среднее	26,4	24,0
Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1С	12,6	21,7
2С	12,4	27,9
3С	22,9	33,8
4С	26,0	34,7
5С	25,3	30,0
6С	20,0	30,0
Сумма баллов ответов С	119,2	178,1
Среднее	19,9	29,7
Баллы оценки	Теперь	Предпочтительно
1D	22,1	23,0
2D	10,1	15,4
3D	16,1	20,0
4D	16,3	20,0
5D	10,5	16,5
6D	15,0	20,0
Сумма баллов ответов D	90,1	114,9
Среднее	15,0	19,2

Результаты опроса сотрудников приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты оценки по методу OSAI для сотрудников компании

Альтернативы	Теперь	Предпочтительно
А – Клан	38,7	27,1
В – Адхократия	26,4	24,0
С – Рынок	19,9	29,7
Д – Бюрократия	15,0	19,2
Всего	100%	100%

На основе ответов респондентов (сотрудников компании) авторами был построен общий профиль организационной культуры, который представлен на рисунке 1, на котором серым цветом показана рамочная конструкция текущего состояния организационной культуры, а черным обозначена предпочтительная оценка.

Для этого была построена координатная плоскость, на которой в результате пересечения осей X и Y были сформированы четыре квадранта (А, В, С и D). В свою очередь, каждый квадрант соответствует определенному типу культуры: А – «клан», В – «адхократия», С – «рынок», D – «бюрократия»,

которые получены в результате учета двух измерений [3, с. 32]. Верхние квадранты, в которых представлены такие типы культур как клан и адхократия, имеют неформальную внутреннюю среду, которая поддерживает сотрудничество и творчество, в то время как нижние квадранты, в которых представлены типы культур бюрократия и рынок, имеют более формализованную внутреннюю среду, которая характерна для компаний, сосредоточенных на бизнес-процессах и повышении конкурентоспособности соответственно [6, с. 82]. Левые квадранты с типами культур клан и бюрократия ориентированы на повышение качества внутренних процессов организации для лучшего сотрудничества и координации, в то время как правые квадранты, с типами культур адхократия и рынок, больше сосредоточены на инновациях и разработке маркетинговых мероприятий, направленных на борьбу с внешней конкуренцией и нестабильным рынком [6, с. 82].

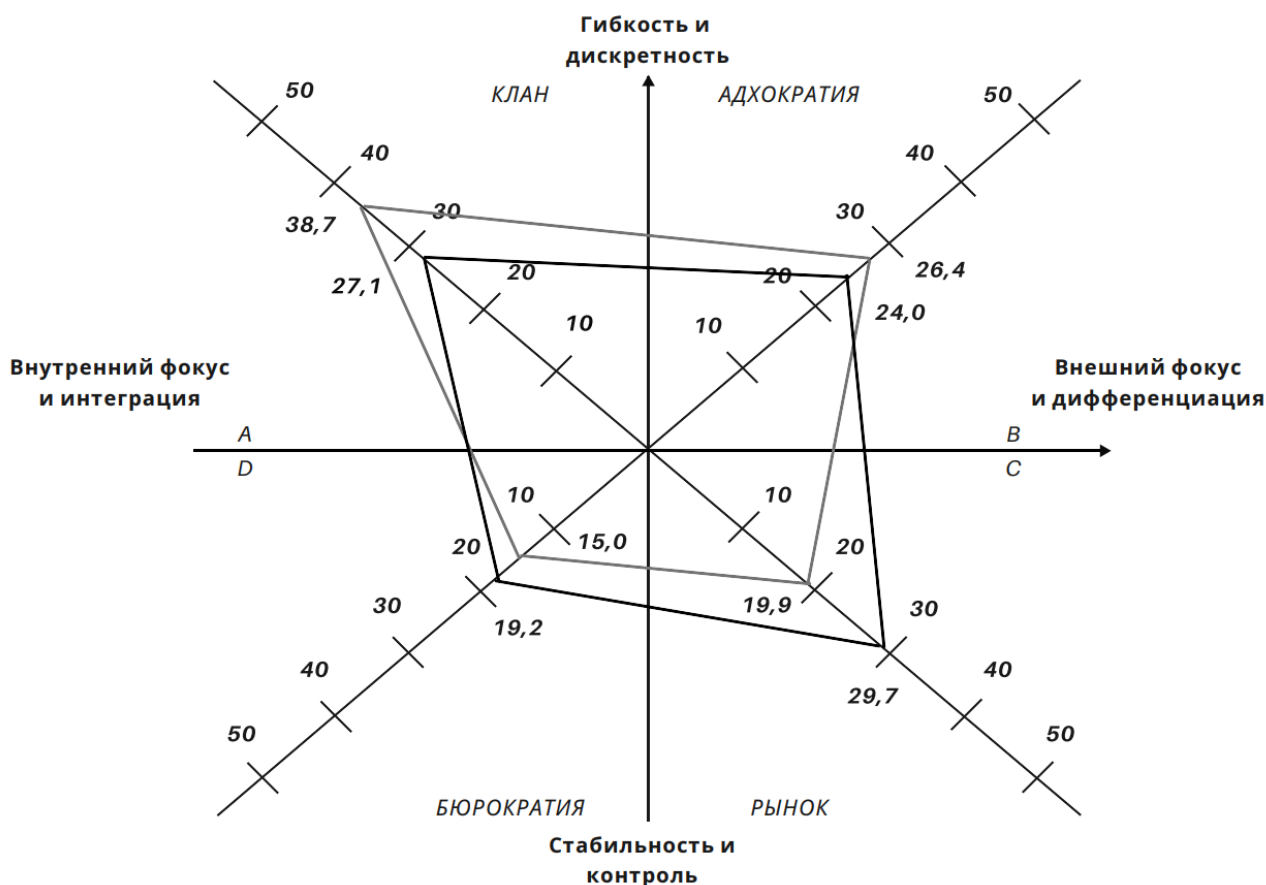


Рис. 1 – Общий профиль организационной культуры ООО «Пентар»



По результатам анализа организационной культуры компании, *во-первых*, очевидно, что для нее характерны черты всех четырех типов культуры, но наиболее выражены элементы кланового типа. Данный тип культуры характерен для компаний, ориентированных на гибкость и изменения, для культуры характерна работа сотрудников в команде, их участие в принятии решений и минимум уровней управления в компании. Эффективность культуры основана на благоприятном внутреннем климате компании и развитии потенциала сотрудников [2, с. 73]. При оценке предпочтительной организационной культуры через 3-5 лет сотрудники указали, что хотели бы видеть элементы более сильного проявления рыночного и бюрократического типов культур, снизив при этом уровень элементов кланового типа и в менее значительной степени – адхократического. Предпочтительным типом организационной культуры для сотрудников является рынок. *Во-вторых*, в ходе исследования было получено, что руководители и специалисты компании одинаково оценили текущее состояние организационной культуры, а также совпала их оценка предпочтительного типа культуры, которая свидетельствует о том, что организационная культура компании является согласованной, руководители и специалисты разных отделов фокусируются на одних и тех же культурных ценностях.

На следующем этапе исследования был проведен SWOT-анализ организационной культуры компании, который позволил выявить проблемы в системе управления компанией и определить стратегические мероприятия, направленные на устранение слабых сторон организационной культуры и усиление сильных сторон организационной культуры [3, с. 32]. Стратегические мероприятия, направленные на развитие организационной культуры компании, приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Стратегические мероприятия, направленные на совершенствование организационной культуры компании

Критерий	Цель 1	Цель 2	Цель 3
----------	--------	--------	--------

Сильные стороны организационной культуры	Сильная и согласованная организационная культура. Оптимальная организационная структура	Конкурентная заработная плата. Известный бренд, широкая партнерская сеть	Высокий уровень квалификации руководства и сотрудников. Сбалансированная возвратная структура персонала
Слабые стороны организационной культуры	Организационная культура не соответствует отраслевой	Высокая текучесть кадров среди вновь принятых	Несбалансированная гендерная структура персонала
Возможности организационной культуры	Увеличение спроса на услуги компании. Привлечение сторонних специалистов с целью актуализации регламентирующей документации	Повышение имиджа компании для соискателей и повышение лояльности новых сотрудников. Сокращение финансовых затрат на поиск и привлечение новых специалистов, их обучение	Сохранение и привлечение новых кадров
Угрозы организационной культуры	Увеличение формализации и усиление конкуренции между сотрудниками и отделами компании может привести к «выгоранию» специалистов	Передача знаний и делегирование задач новым сотрудникам может привести к распространению конфиденциальной информации о стратегических направлениях развития и ресурсах компании в случае увольнения	Увеличение срока подбора персонала
Стратегические мероприятия	Проведение семинара с целью повышения осведомленности и осознанности сотрудников в вопросе необходимости закрепления новых ценностей организационной культуры. Популяризация изменений организационной	Проведение аудита системы подбора персонала. Разработка и внедрение материальных и нематериальных методов мотивации для закрепления поведения сотрудников в соответствии с новыми ценностями организационной культуры	Формирование базы внутреннего кадрового резерва, разработка индивидуальных программ развития сотрудников компании

	культуры среди сотрудников компании. Закрепление новых ценностей в регламентах, внедрение новых ценностей в формате бизнес-игр. Сбор анкет обратной связи и проведение диагностики организационной культуры компании по методу OSAI		
--	---	--	--

Таким образом, для осуществления перехода из текущего состояния организационной культуры в предпочтительное, руководству компании были предложены следующие стратегические мероприятия:

- 1) проведение семинара с целью повышения осведомленности и осознанности сотрудников в вопросе необходимости закрепления новых ценностей организационной культуры;
- 2) популяризация необходимости изменений организационной культуры среди сотрудников компании;
- 3) закрепление новых ценностей в регламентах, внедрение новых ценностей в формате бизнес-игр.

Для устранения выявленных слабых сторон и усиления сильных сторон организационной культуры были предложены следующие мероприятия:

- 1) проведение аудита системы подбора персонала;
- 2) разработка и внедрение материальных и нематериальных методов мотивации для закрепления поведения сотрудников в соответствии с новыми ценностями организационной культуры;
- 3) формирование базы внутреннего кадрового резерва, разработка индивидуальных (персонализированных) программ развития сотрудников компании.

**Заключение.** В процессе обзора литературы и проведения диагностики организационной культуры компании авторами были получены следующие результаты:

- 1) для изучаемой компании характерны все четыре типа организационной культуры, но в большей степени присутствуют элементы культуры кланового типа, который является более сильным с точки зрения модели поведения. При оценке предпочтительной организационной культуры (через 3-5 лет) сотрудники указали, что предпочтительным типом организационной культуры для них является рынок;
- 2) организационная культура компании является согласованной, руководители и специалисты разных отделов фокусируются на одних и тех же культурных ценностях;
- 3) в качестве приоритетных направлений осуществления перехода из текущего состояния организационной культуры в предпочтительное, определены следующие стратегические мероприятия, которые целесообразно реализовать руководству компании: а) проведение семинара с целью повышения осведомленности и осознанности сотрудников в вопросе необходимости закрепления новых ценностей организационной культуры; б) популяризация изменений организационной культуры среди сотрудников компании; в) закрепление новых ценностей в регламентах, внедрение новых ценностей в формате бизнес-игр;
- 4) для устранения выявленных в ходе SWOT-анализа слабых сторон и усиления сильных сторон организационной культуры были предложены следующие мероприятия: а) проведение аудита системы подбора персонала; б) разработка и внедрение материальных и нематериальных методов мотивации для закрепления поведения сотрудников в соответствии с новыми ценностями организационной культуры; в) формирование базы внутреннего кадрового резерва и разработка

индивидуальных (персонализированных) программ развития сотрудников компании.

### **Библиографический список:**

1. Андрющенко О.В. Методологические и методические аспекты использования OSAI как инструмента диагностики и изменения организационной культуры / О.В. Андрющенко, Т.П. Фокина // Основы ЭУП. – 2014. – №3 (15). – С. 62-68.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
3. Сулейманкадиева А.Э. Управление организационными изменениями: Практикум. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 59 с.
4. Сулейманкадиева А.Э., Фомичева Н.М. Оценка магистерского образования в вузах Санкт-Петербурга // Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого информационного пространства Сборник трудов III Национальной научно-методической конференции с международным участием. Под ред. И.А. Максимцева, В.Г. Шубаевой, Л.А. Миэринь. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2019. – С. 91-98.
5. Cahyaningsih E. Multi Methods for Knowledge Management Strategy Roadmap of Government Human Capital / E. Cahyaningsih, D.I. Sensuse, H. Noprisson // Procedia Computer Science. – 2017. – Vol. 124. – P. 496-503.
6. Hutchison N. The influence of organization alignment on the effectiveness of systems engineers / N. Hutchison, P. Burke, H.Y.S. Tao, S.J. Kothari, D. Makwana, S. Luna // Procedia Computer Science. – 2019. – Vol. 153. – P. 80-90.

7. Smits D. The development of a hard and soft IT governance assessment instrument / D. Smits, J. van Hillegersberg // Procedia Computer Science. – 2017. – Vol. 121. – P. 47-54.
8. Официальный сайт ООО «Пентар» [Электронный ресурс]. – Режим доступа – URL: <https://pentar.ru> (Дата обращения: 28.05.2021)

*Оригинальность 96%*