

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN615.pdf>

DOI: 10.15862/50EVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/50EVN615>)

**УДК 330**

**Кочнев Виктор Анатольевич**

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»  
Российская Федерация, филиал в г. Лысьва<sup>1</sup>  
Руководитель (директор) филиала  
Кандидат педагогических наук  
Доцент  
E-mail: office@lf.pstu.ru

**Тарасов Андрей Валерьевич**

ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»  
Российская Федерация, филиал в г. Лысьва  
Студент  
E-mail: Andrey.tarasov1994@yandex.ru

## **Способы построения и управления корпоративной культурой организации**

---

<sup>1</sup> 618900, Пермский край, г. Лысьва, ул. Ленина 2, офис 207

**Аннотация.** В настоящее время все более настойчиво ставится вопрос о формировании корпоративной культуры организации, об устойчивом развитии с опорой на персонал как важнейший ресурс в долгосрочной перспективе. Понимание важности и необходимости использования организациями в повседневной деятельности элементов своей внутренней культуры выдвигает на первый план механизмы устойчивого управления этим элементом. Однако в современной российской литературе вопросы управления корпоративной культурой начали активно развиваться только в последние годы. По-прежнему не хватает действенных способов и механизмов управления корпоративной культурой в соответствии с особенностями российского менталитета. Часто происходит копирование иностранных моделей управления на российскую почву, что неэффективно. В данном исследовании: во-первых, кратко изучена история и эволюция корпоративной культуры, ее современное понимание; во-вторых, проанализирована системная модель корпоративной культуры, показаны ее составные элементы и важность управления ими; в-третьих, изучены способы и механизмы управления корпоративной культурой, особенности ее построения в организации. Результаты исследования можно использовать как основу для изучения возможностей построения корпоративных культур применительно к российскому обществу при учете особенностей российских организаций.

**Ключевые слова:** организационная культура; корпоративная культура; менеджмент; персонал; корпоративный дух; методики управления корпоративной культурой; диагностика; опрос; визуализация; оценка; стратегия; управление.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кочнев В.А., Тарасов А.В. Способы построения и управления корпоративной культурой организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/50EVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

Происходящие в настоящее время изменения культуры организаций и управления, поднимают вопросы формирования современных предприятий и корпораций с гибким и адаптивным характером внутренней организации и способами достижения проектных целей; развития таких форм корпоративной сопричастности сотрудников к жизнедеятельности предприятия, которые способствуют созданию корпоративного духа, повышению рыночной активности сотрудников, подразделений, субъектов хозяйствования и всей системы корпоративного управления; развития концепции «управления персоналом», способной решить культуру качества и прозрачности партнерских отношений с представителями внешней среды.

Что такое корпоративная культура? В общем самом простом понимании корпоративная культура – это нормы, устои, правила, ценности организации. Эти правила могут быть формальными, могут быть неформальными (негласными), но в любом случае подлежат выполнению всеми членами коллектива. Процесс формирования корпоративной культуры может быть естественным, т.к. сказать эволюционным; правила, нормы, традиции, система взаимоотношений сотрудников постепенно накапливаются и «присваиваются» коллективом. В противовес такому развитию корпоративной культуры может быть использован научно обоснованный декларативный подход.

В данном исследовании: во-первых, кратко изучена история и эволюция корпоративной культуры, ее современное понимание; во-вторых, проанализирована системная модель корпоративной культуры, показаны ее составные элементы и важность управления ими; в-третьих, изучены способы и механизмы управления корпоративной культурой, особенности ее построения в организации.

С возникновением и становлением современной концепции корпоративной культуры (КК) связано решение следующих вопросов:

1. Формирование производственных организаций, которые являются не только формальной экономической структурой, нацеленной на получение прибыли, но и сообществом связанных с ней людей с их межличностными отношениями и индивидуальным миром. В связи с этим формируется зависимость организации от ее сотрудников, обоюдная заинтересованность, преодолевающие отчуждение между управляющими и управляемыми позволяющая персоналу обрести все больше свободы в самореализации в процессе трудовой деятельности.

2. Увеличение заинтересованности, мотивации и стимулирования к эффективному труду через развитие различных форм «соучастия» сотрудников. Начинает преобладать нематериальная составляющая мотивации персонала. Особо следует отметить, что решение вопросов соучастия предусматривает *реализацию принципа*: работая на увеличение богатства корпорации, люди-работники сами должны жить богаче на основе высокой зарплаты, дохода. Поэтому корпорация должна обогащать тех, кто с ней связан, а работающие в ней получать удовольствие от своего дела.

3. Превращение наемного работника в *сохозяина* своего производства на основе акционирования, системы мотивации, когда он попадает в прямую зависимость от результатов своего труда.

4. Предоставление производственным подразделениям некоторой *автономности*, локальной самостоятельности, делегирование полномочий, что позволяет производственным подразделениям гибко реагировать на потребности рынка и осуществлять наиболее эффективное управление собственными ресурсами.

5. Возникновение нового типа организации коллективного типа деятельности – *команды*, в которой ее члены соблюдают определенный выработанный кодекс.

6. Повышение *творческого потенциала* сотрудников и их социальной мобильности, т.е. совершенствование персонала как одна из корпоративных целей развития организации.

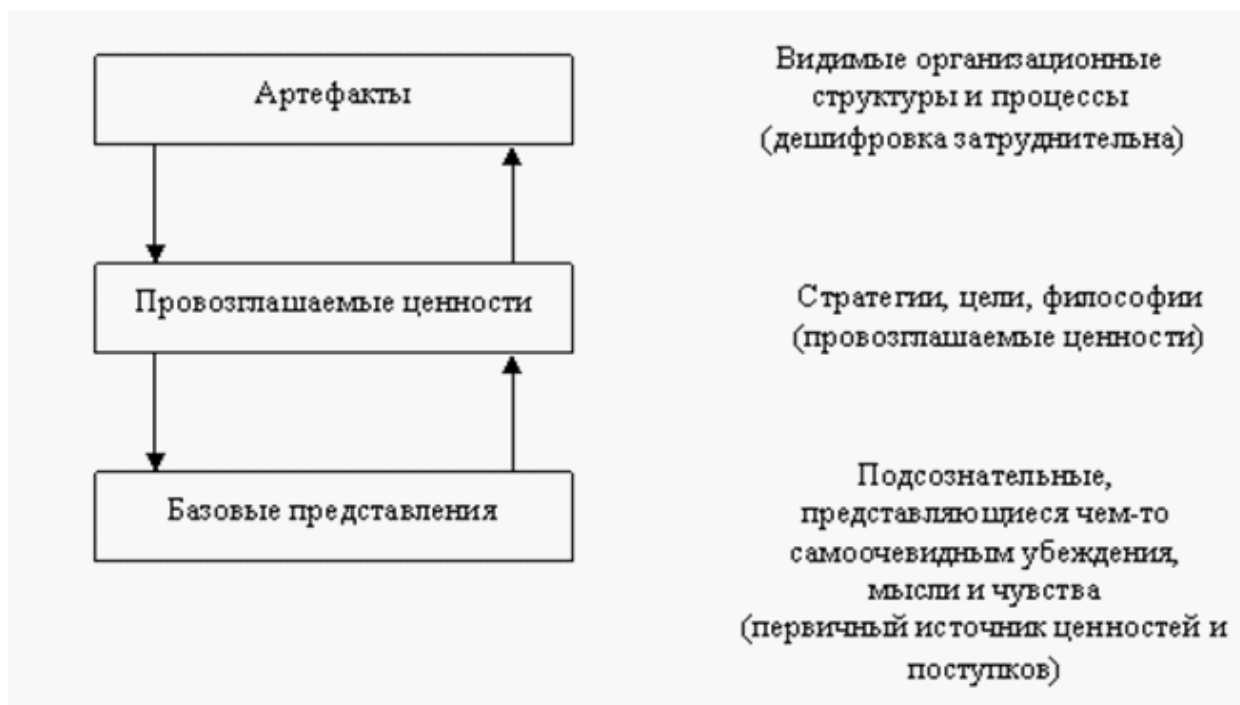
7. Новое измерение «*культуры качества*» на основе некоторой системы менеджмента качества, связанной с активизацией человеческого ресурса, улучшением качества трудовой деятельности, снижением издержек, уменьшением непроизводительных затрат времени, и как результат повышение общей производительности.

8. Целенаправленное формирование *фирменного стиля*, являющегося комплексом как визуальных, так и вербальных компонентов, служащих для создания устойчивого, управляемого корпоративного имиджа организации, ее персонала и продукции.

Данный подход обуславливает определение *корпоративной культуры*, как качественной реализации позитивного корпоративизма на основе системы ценностей социального партнерства, разделяемых всеми сотрудниками организации, которые определяют его (сотрудника) поведение, характер деятельности, а так же максимизацию корпоративного духа и менеджмента с позиций социально-этической ответственности.

Еще со времен эпохи «социальных систем» (50-70 е годы 20 века) стали предприниматься попытки построить единую концептуальную модель организационной, а затем и корпоративной культуры. Существует достаточно много различных моделей корпоративных культур организации, однако в основу каждой из них были положены различные, индивидуальные теоретические положения, делающие каждую модель неповторимой. Это доказывает неповторимость и многогранность изучаемого явления.

В настоящее время разработано большое количество теоретических моделей корпоративных культур, основанных на различном понимании ее сути. Например, модель Э. Шейна в своей основе оперирует тремя уровнями культурных проявлений: мировоззрении людей, принятых в организации ценностях и нормах, культурных индикаторах (артефактов). Чтобы понять суть культурных артефактов той или иной организации необходимо изучить систему принятых ценностей и норм, которая в свою очередь базируется на мировоззрении отдельных личностей-работников, входящих в организацию.



***Рисунок 1. модель корпоративной культуры Э. Шейна [13]***

Модель Ф. Харриса и Р. Морана в своей основе представлена работником – личностью организации, она исходит в первую очередь из анализа особенностей поведения людей в организации, их общении между собой, самопозиционировании, отношении к своей роли в организации. Она включает в себя такие элементы, как осознание работником себя в организации, особенности коммуникаций и общения, особенности внешнего вида и одежды, взаимоотношения между людьми, их ценности, убеждения и так далее. В данной модели только отдельные люди формируют образ и дух организации, особенности ее внутреннего мира. [5, с. 330-331]

Достаточно известна системная модель корпоративной культуры, в которой последняя представлена в виде системы отдельных элементов, формирующих ее содержание. Успех управления культурой организации кроется в успехе управления данными элементами при активном участии работника и максимальной открытости информации.

На формирование и развитие корпоративной культуры большое влияние оказывают и внешние факторы – та рыночная среда, в которой существует организация: на каком историческом развитии находится общество, характер национальной ментальности, особенностей конкретной нации, культура ведения бизнеса, отношение общества к нему – каким общество и государство видит эффективный бизнес, государственные законы и постановления, регулирующие экономические «правила игры», достаточно больше влияние может оказывать религия и мода, особенно в тех сферах бизнеса, которые напрямую связаны с данными факторами (элитная одежда, сфера услуг, религиозные организации).

Непосредственно корпоративную культуру можно представить в виде совокупности факторов, представленных в таблице.

**Таблица 1**

**Системная модель корпоративной культуры [5, с. 144]**

Факторы, влияющие на корпоративную культуру								
Постэкономическая система	Позитивный корпоративизм	Национальная культура, ментальность	Культура эффективного бизнеса	Профессиональная культура	Конкурентная культура	Государственные законы, идеология	Религия	Мода
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА								
Элементы корпоративной культуры								
Миссия	Корпоративная философия	Корпоративный дух	Стиль руководства и лидерства	Корпоративное управление	Корпоративная этика	Управление человеческими ресурсами	Имидж и репутация	Культура качества

Данная информации необходима для исследования способов управления культурой организации. Корпоративная культура – это система, изменять и преобразовывать которую невозможно без четкого понимания ее внутренних составляющих. Большое количество моделей, в том числе некоторые из них, представленные в данной работе, могут дать это понимание. Все модели сильно отличаются друг от друга по своему внутреннему содержанию, поскольку в них фигурируют такие неоднозначные понятия и явления, как психологический климат, настроение работников, «внешность» организации, ценностные ориентация персонала и так далее. Единых и эффективных для всех способов управления культурой организации не существуют. И те способы управления корпоративной культурой, представленные в данном исследовании только могут посоветовать направление, в котором стоит двигаться, и некоторые инструменты, которые стоит использовать. Но в любом случае, каждая организация должна выбрать свой путь.

**Диагностика и оценка корпоративной культуры как фактор управления ею**

Основная цель диагностики корпоративной культуры - это периодическая фиксация и выявление причин и следствий существующих культурных симптомов с помощью специально разработанных инструментов, а результатом – визуальное представление корпоративной культуры.

Этапы диагностики:

- выявление проблемных точек, разработка программы исследования корпоративной культуры;
- сбор необходимой информации;
- визуальное представление корпоративной культуры.

В качестве инструментов диагностики корпоративной культуры используются: наблюдение, обход организации, анализ документов, анкетный опрос, интервью, эксперимент и т.д.

Важный инструмент диагностики корпоративной культуры – *наблюдение*. Например, при наблюдении рабочих заседаний целесообразно обратить внимание следующие основные моменты: 1) содержание, 2) ритуалы и символический менеджмент, 3) непосредственные действия участников. В рамках действий участников: 1) кто регистрирует участников, 2) кто с кем разговаривает, 3) кто кого перебивает, 4) кто молчит и т.д. При анализе ритуалов и символических действий: 1) положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю и кто устанавливает этот порядок), 2) порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), 3) мимика участников, 4) атмосфера совещания, 5) наличие конфликтного поведения, критика, 6) доверие/недоверие между участниками, 7) ролевое поведение и т.п. [14, с. 85].

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный *обход организации*. При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы [14, с. 78–80]:

1. «Внешность» организации:
  - здание (стиль и форма, архитектура, внешний вид, географическое положение);
  - окружение (удаленность от основных автомагистралей, чистота и порядок вокруг здания, наличие парковки).
2. «Проходная»:
  - помещение для посетителей (обстановка, атмосфера ожидания, интерьер);
  - ритуал приема посетителей организации (Кто первый встречает? Во что одет? Тон, такт поведение и т.д.).
3. Обход организации:
  - сопровождение (поведение сопровождающего, его мимика, отношение к своей организации, представление работников, отношение к вам);
  - порядок экскурсии (показанные объекты, маршрут);
  - наблюдения в течение обхода (логика расположения кабинетов, атмосфера на предприятии, поведение работников, оснащенность рабочих мест, средства коммуникации).

При *анализе документов* необходимо уделить внимание следующим основным направлениям [14, с. 76–77]:

1. История развития организации.
2. Стратегические документы организации.
3. Организационная структура.
4. Управление персоналом.

5. Системы планирования и контроля.
6. Внутренние и внешние системы коммуникаций.

Рассмотрим достаточно эффективный инструмент диагностики - *анкетирование персонала*. Основными программными вопросами анкетирования могут быть следующие [14, с. 81–84]:

- целеполагание организации;
- тактика и стратегия организации;
- сильные и слабые стороны организации;
- информационное обеспечение деятельности;
- внешние и внутренние коммуникации;
- особенности типичных сотрудников;
- механизм карьерного роста;
- социально-психологический климат в коллективе;
- роль и имидж руководства.

Для исследования корпоративной культуры может быть предложена стандартная анкета, пример которой приведен далее. Либо может быть разработана специализированная анкета.

1. Прочитайте следующие утверждения и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашей организации (от «1» – «полностью не соответствует», до «7» – «полностью соответствует»).

Предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги	7 6 5 4 3 2 1
В нашей организации много времени уделяется развитию работников	7 6 5 4 3 2 1
Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация успешна на рынке	7 6 5 4 3 2 1
Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно	7 6 5 4 3 2 1
Мы серьезно относимся к претензиям клиентов	7 6 5 4 3 2 1
Для нас главное – снизить издержки	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация динамично развивается	7 6 5 4 3 2 1

2. Укажите три наиболее сильные стороны вашей организации.

---

---

---



3. Укажите три наиболее слабые стороны вашей организации.

---

---

---

4. Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (от «1» – «крайне низкая», до «7» – «очень высокая»)?

Между коллегами	1 2 3 4 5 6 7
Между руководителем и подчиненным	1 2 3 4 5 6 7
Между сотрудниками разных подразделений	1 2 3 4 5 6 7
Между подразделениями	1 2 3 4 5 6 7

5. Каким образом вы узнаете о важных решениях в организации (возможно несколько ответов)?

- из личной беседы с руководителем;
- из служебной записки от руководителя;
- в процессе личного общения с коллегами;
- на организационных собраниях;
- через корпоративные издания;
- из слухов;
- из газет;
- из других источников;
- я вообще ничего не знаю.

6. Как своевременно вы получаете данную информацию?

- своевременно;
- несвоевременно.

7. Укажите 5 наиболее отличительных черт типичного работника вашей организации.

---

---

---

8. Как обычно выглядит ваш непосредственный руководитель? (от «1» – «полностью не соответствует», до «7» – «полностью соответствует»)

Он отмечает мои усилия	1 2 3 4 5 6 7
Он дает мне четкие указания	1 2 3 4 5 6 7
Он объективно оценивает меня	1 2 3 4 5 6 7

Он заботится о наших личных контактах	1 2 3 4 5 6 7
---------------------------------------	---------------

9. Что вы ожидаете от вашей организации в будущем? (от «1» – «совершенно неважно», до «7» – «очень важно»)

Хорошую социальную поддержку	1 2 3 4 5 6 7
Гарантию сохранения рабочего места	1 2 3 4 5 6 7
Хорошие отношения с коллегами	1 2 3 4 5 6 7
Хорошую работу в команде	1 2 3 4 5 6 7

10. Что вам больше всего нравится в вашей организации?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Что вам больше всего не нравится в вашей организации?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Существенный вклад в изучение корпоративной культуры вносит такой метод получения информации, как *интервью*. Очень важно определить круг лиц, с которыми будет проведено интервью. Среди них должны быть следующие категории работников [14, с. 85–88]:

- лица занимающие ключевые посты в организации;
- типичные «выразители» общественного мнения;
- лица, ответственные за прием рекламаций потребителей;
- секретари;
- сотрудники, имеющие самый большой/небольшой стаж работы в организации;
- комендант;
- внутренний контролер;
- лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации.

Число работников, как отмечает Д.М. Коуб, которых следует опросить, равно примерно 25 из 500. Вопросы в интервью могут касаться различных тем. Например, вопросы о самом работнике (кем он работает? как долго? и т.д.), вопросы о корпоративной культуре (какая она?), провокационные вопросы (почему вы здесь работаете? и т.д.) [14, с. 85–88]. Программу интервью можно составить аналогично программе анкетирования, описанной выше.

### Методы диагностики

Существует большое число методов оценки корпоративной культуры. Остановимся на следующих группах методов диагностики корпоративной культуры, описанных Лапиной. Т.А. в учебно-методическом пособии «Корпоративная культура»:

1. Разработка рамочных конструкций:
  - методика К. Камерона и Р. Куинна;
  - методика Т. Дила и А. Кеннеди;
2. Разработка критериев оценки:
  - методика АТАГ и др.

Суть разработки рамочных конструкций заключается в том, что на основе различных критериев выделяются основные типы корпоративных культур, строится матрица, позволяющая их дифференцировать и культура своей организации соотносится с описанной в матрице.

В диагностике корпоративной культуры методами второй группы используются определенные критерии, по которым может быть описана любая культура [7, с. 38].

### Методика К. Камерона и Р. Куинна

Методика представляет собой матрицу составленную из конкурирующих ценностей, где для выделения типов использовались два измерения. Первое измерение отделяет критерии эффективности, подчеркивающие гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, описывающих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, подчеркивающие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней средой, дифференциацией и соперничеством. Оба измерения образуют четыре квадрата матрицы, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности.

Эти четыре группы критериев определяют базовые ценности, по которым выносится суждение об организации [7, с. 39]



*Рисунок 2. Типология корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну [7, с. 39]*

Названия квадрантов матрицы соответствуют главным организационным формам разрабатываемым наукой об организациях.

**Таблица 2**

**Основные характеристики типов корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну [7, с. 40-41]**

Тип КК	Описание корпоративной культуры (КК)
<i>Клан</i>	<i>Клановая (семейная) культура.</i> Данная КК характерна для организаций, фокусирующим внимание на заботе и внутреннем уважении к уникальности и индивидуальности каждого сотрудника. Главной ценностью является команда. В основном это организации, действующие на клиентском рынке: услуги населению, розничная торговля. Они напоминают большую семью, связывающую сотрудников дружбой, традициями и преданностью. Взаимоотношения внутри коллектива основаны на чувствах, отсутствуют жесткие официальные правила и четкое разделение функционала между сотрудниками. Руководитель уверен, что подчиненные понимают его с полуслова, а сотрудники, в свою очередь, не получая четких указаний, пытаются сами определить, чего же от них ждут и проявляют инициативу и взаимопомощь. Такая позиция зачастую приводит к серьезным ошибкам и снижению эффективности всей деятельности. При чрезмерном развитии данной культуры велика вероятность превращения организации в «безответственный загородный клуб».
<i>Адхократ</i>	<i>Адхократическая культура.</i> Данная КК в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям и сочетается с высокой гибкостью в решении задач. Сотрудниками движет готовность идти на риск, новаторство, инициативность. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций, которым необходимо держать «руку на пульсе».
<i>Рынок</i>	<i>Рыночная культура.</i> Для организаций с рыночной КК свойственно внимание к внешним позициям (расширение доли рынка, прирост клиентской базы) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности). Такие организации ориентированы, прежде всего, на результат, достижение цели, занятие лидерских позиций. Среди сотрудников поощряется соперничество. Данную культуру целесообразно использовать на этапе бурного развития организации, в период активного захвата рынка.
<i>Бюрократия</i>	<i>Иерархическая (бюрократическая) культура.</i> Эта КК характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов. Они, как правило, отличаются высоким уровнем контроля. Целью таких организаций является поддержание стабильности и формализованных отношений в коллективе. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей.

### Методика Т. Дила и А. Кеннеди

Данные авторы выделили два критерия для описания «чистых» типов культур: скорость обратной связи и степень риска. Соответственно образовалось четыре типа корпоративных культур [14, с. 121]:



**Рисунок 3.** Типология корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди [14, с. 121]

**Таблица 3**  
**Основные характеристики типов КК по методике Т. Дила и А. Кеннеди [9, с. 571]**

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	«Культура мачо»	«Культура усердной работы»	«Культура инвестиций»	«Культура процесса»
Степень допустимого риска	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
Обратная связь от принятых решений	Быстрая	Быстрая	Медленная	Медленная
Типичные виды организаций	Строительные, косметические, телевизионные, радио, предпринимательские, управленческие и консалтинговые	Сферы недвижимости, компьютерные, торговые	Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, архитектурные фирмы, инвестиционные банки, горнодобывающие и металлообрабатывающие, военные	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, правительственные учреждения
Поведение людей, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя в данной культуре	С жесткими установками. Индивидуалисты. Признают риск типа «или все или ничего». Суеверны	Прекрасно торгуют. Как правило, дружелюбны и располагают к себе. Используют командный подход к решению проблем. Не суеверны	Могут долгое время терпеть неопределенность. Всегда перепроверяют свои решения. Обладают хорошей технической подготовкой. Уважают авторитеты	Очень осторожны и бережно относятся к доверенной им работе. Организованы и пунктуальны. Внимательны к мелочам. Следуют установленным правилам
Сильные стороны сотрудников / культуры	Могут быстро выполнять работу	Могут в короткие сроки выполнить большой объем работы	Могут делать изобретения и открытия научного характера	Привносят в работу порядок и организованность

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	«Культура мачо»	«Культура усердной работы»	«Культура инвестиций»	«Культура процесса»
Слабые стороны сотрудников / культуры	Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеет краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества	Ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Больше настроены на действия, чем решение проблем	Очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера	В таких организациях часто возникают проблемы, связанные с оборотными средствами. Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется. Сотрудники долго выполняют утомительные задания
Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героя	Модно одеваются. Живут в престижных районах. Любят индивидуальные виды спорта. Любят состязаться друг с другом в словесных поединках	В одежде избегают крайностей. Живут в типовых домах. Предпочитают командные виды спорта. Любят вместе выпить	Одеваются сообразно своему положению в организации. Их жилищные условия также соответствуют их положению. Любят такие виды спорта, как гольф, в которых результат неясен до конца игры. Старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим	Одеваются соответственно положению в организации. Живут в квартирах или скромных домах. Любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом, как например, бег или плавание. Любят обсуждать различные документы

### Визуализация корпоративной культуры

Визуальное представление это завершающий этап диагностики КК. После визуального представления результатов анкетирования, интервью и других, перечисленных и описанных выше, руководству организации (либо внешнему управляющему, консультанту) легче сформировать направление развития КК. Рассмотрим примеры.

Жесткая регламентация работы	3 2 1 0 1 2 3	Выполнение работы по своему усмотрению
Руководство избегает делегировать своим подчиненным дополнительные полномочия и ответственность	3 2 1 0 1 2 3	Руководство делает упор на расширение зоны личной ответственности подчиненных
Упор на наказания и меры административного воздействия	3 2 1 0 1 2 3	Основной акцент на поощрение и признание заслуг
Постоянные накладки, срывы сроков, неритмичность в работе	3 2 1 0 1 2 3	Организация работает как часы
Нормой для организации является отсутствие теплоты и поддержки	3 2 1 0 1 2 3	Организацию характеризуют дружественные отношения и поддержка
Недоверие к руководству со стороны рядовых членов организации, сопротивление принимаемым решениям	3 2 1 0 1 2 3	Работники компании доверяют опытным и знающим руководителям

**Рисунок 4.** Профили принципов работы организации «А» [7, с. 52]

..... - профиль, отражающий проявление принципов в восприятии сотрудников отдела розничных продаж;

- - - - - профиль, отражающий проявление принципов в восприятии сотрудников главного офиса;

- - - - - профиль, отражающий проявление принципов в понимании руководства организации.

Можно привести еще один пример усредненных показателей качественных характеристик корпоративных культур различных типов учреждений и организаций.





- Проблема отбора ведущего методологического подхода к понятию корпоративной культуры, а соответственно поля диагностики, т.к. существует множество определений, подходов и т.д.
- Проблема масштаба диагностики, связанная с тем что корпоративная культура состоит из множества разноплановых элементов, что также является определяющим фактором при отграничении поля диагностики КК организации.

*С целью преодоления заявленных проблем выработаны такие рекомендации:*

1. Необходимо ограничение элементов культуры, а в частности ценностей и норм.
2. Следует измерять реальные, а не декларируемые ценности.
3. Необходимо учитывать, что при групповом интервью велика вероятность получить декларируемые ценности.
4. Следует принимать во внимание, что единичный случай не может быть типичным.

При анализе полученной в результате диагностики КК информации в качестве отправного пункта можно использовать либо ценности и нормы организации, либо культурные артефакты.

В процессе анализа ценностей следует учесть следующие особенности и проблемы:

- В случае обобщения значений по всем критериям непонятна их взаимозависимость.
- В случае обобщения значений по каждой ориентации возникает проблема субъективного восприятия шкалы диагностики.

В процессе анализа внешних проявлений корпоративной культуры (артефактов):

- Результат измерения по одному индикатору не должен коррелировать с другими индикаторами.
- Исследователь должен точно понимать интерпретацию каждого результата измерения через ценности и нормы.
- Не все результаты измерений поддаются интерпретации.
- Между индикаторами и ценностями (официальными) не существует четких и однозначных связей.

В качестве возможного варианта избегания ошибок при интерпретации полученных данных можно изучать только сильные стороны организации, но для этого необходимо обеспечить гомогенность и стабильность группы.

### **Оценка КК:**

На основе диагностики КК и ее визуального представления проводится оценка полученных сведений, т.е. соотнесение с установленными в начале диагностики оценочными критериями. Надо понимать, что оценка конкретной КК не может быть «плохой» или «хорошей», она лишь в той или иной мере соотносится с «идеальными» критериями, установленными в соответствии с выбранной стратегией организации.

Оценка осуществляется в 4 этапа:

1. Анализ стратегии с учетом требований к КК.
2. Разработка стратегически необходимой КК.
3. Соотнесение стратегически необходимой КК с реально существующей.
4. Оценка необходимых культурных изменений [7, с. 55-56].

На основе оценки диагностики КК разрабатывается стратегия ее развития. К основным задачам разработки стратегии относят [14, с. 122–130]:

- создание необходимых долгосрочных направлений развития;
- облегчение поведения организации во внешней и внутренней среде.

*При разработке стратегии необходимо учитывать:*

- Концентрацию сил (концентрироваться на выбранном сочетании продукт/рынок; расставлять приоритеты для использования ресурсов).
- Эффект синергии (организовать силы таким образом, чтобы получался синергический эффект).
- Использование шансов (в новых технологиях, опыте, методах; в изменяющихся потребностях клиентов, в социальных изменениях).

### **Построение стратегически необходимой КК (1-й этап оценки КК)**

Проводится систематический анализ стратегии в аспекте требований к организационной культуре, т.к. сначала необходимо выявить основные стратегические цели, а затем на их основе определить конкретные требования, предъявляемые к нормам и ценностям организации.

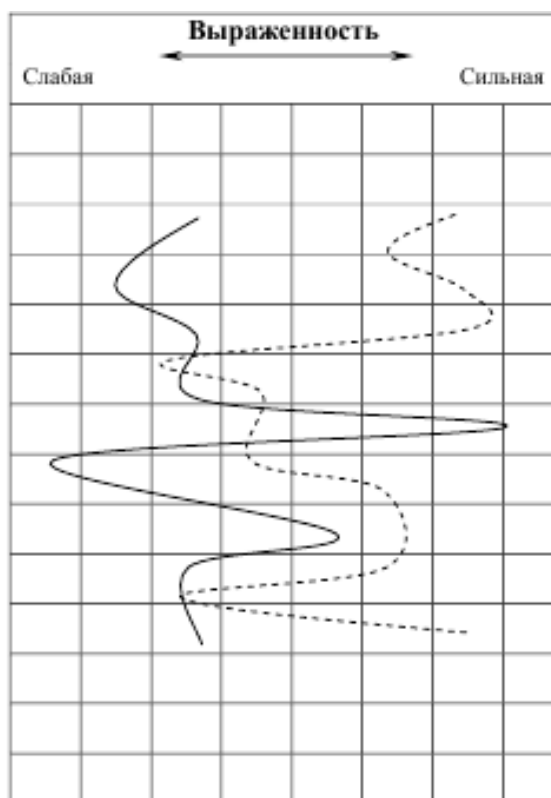
*Возможные требования к критериям КК (методика АТАГ) [7, с. 61]:*

1. Требования к основным ориентациям корпоративной культуры:
  - Ориентация на клиентов.
  - Ориентация на сотрудников.
  - Ориентация на результат.
  - С точки зрения уровня инноваций – направленность на риск, гибкость и т.д.
  - Ориентация на издержки.
  - Необходимый уровень коммуникаций.
  - Ориентация на организацию.
  - Ориентация на технологию.

2. Требования к однородности организационной культуры:
  - Необходимый уровень распространения организационных норм.
  - Необходимый уровень проявления субкультур.
3. Требования к готовности измениться.

**Визуализация стратегически необходимой корпоративной культуры (2-й и 3-й этапы оценки корпоративной культуры)**

На основе проведенного анализа требований стратегии к корпоративной культуре строится и визуализируется стратегически необходимая корпоративная культура [14, с. 141–150].



1. Основные ориентации:
  - на клиентов;
  - на сотрудников;
  - на результат;
  - на инновации;
  - на издержки;
  - на коммуникации;
  - на организацию;
  - на технологию;
  - на акционеров.
2. Однородность:

- общие нормы;
  - субкультуры.
3. Готовность к изменениям.

Сравнение профиля существующей культуры с профилем стратегически необходимой:

———— - существующая корпоративная культура;

..... - стратегически необходимая корпоративная культура.

#### Оценка необходимых культурных изменений (4-й этап оценки КК)

После построения профиля «Идеальной» КК, он сравнивается с существующим уровнем КК в организации. Далее определяется соответствие стратегии организации с существующей КК.

Простым и понятным инструментом, позволяющим оценить соответствие существующей КК и стратегии, является матрица KSF, разработанная С. Шольцем.

**Таблица 4**

**Матрица KSF [15, с. 111]**

Стратегия	Корпоративная культура		
	Слабая	Средняя	Сильная
Нечеткая, неясная	Хорошее совпадение (1) отсутствие информации о направлении развития	Хорошее совпадение (2) отсутствие информации о направлении развития	Хорошее совпадение (3) немного информации о направлении развития
Средняя степень определенности	Хорошее совпадение (4) немного информации о направлении развития	Вопросительное совпадение (5) информация о направлении развития под вопросом	Вопросительное совпадение (6) информация о направлении развития под вопросом
Четко сформулированная	Хорошее совпадение (7) четкая информация о направлении развития	Вопросительное совпадение (8) информация о направлении развития под вопросом	Проблематичное совпадение (9) в информации о направлении развития наличие проблем

*Слабая корпоративная культура (нестабильная)* – характеризуется отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении.

*Сильная корпоративная культура (стабильная)* – культура с отчетливо заданными ценностями и нормами поведения.

#### Формирование и поддержание корпоративной культуры

Источники формирования: [13, с. 187-188]:

- ценности и позиция тех, кто основал организацию;
- опыт, полученный при развитии организации;
- новые ценности и представления, привнесенные «новичками».

Процесс формирования КК на первом этапе является процессом создания малой группы и может быть представлен в виде следующей последовательности:

1. Индивид (основатель) выдвигает идею о создании новой организации.
2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и формирует ядро единомышленников, обладающих такими же целями и видением ситуации.
3. Группа учредителей приступает к согласованной деятельности, регистрируя ее, основывая фонды, получая патенты, определяя рабочее пространство и т.д.
4. К работе привлекаются другие лица, после чего можно говорить о начале истории данной организации. Если группа остается стабильной в течение достаточно длительного времени, это позволяет ей наработать определенный опыт, и на его основе постепенно вырабатываются конкретные представления о себе, о своем окружении и принципах выживания и развития.

Формирование КК происходит посредством внешней адаптации и внутренней интеграции организации. Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений в работе между членами коллектива [2, с. 333–335].

**Таблица 5**

**Механизмы внедрения и поддержания культурных основ [13, с. 202]**

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
<ul style="list-style-type: none"><li>– Оценка и контроль явлений и процессов со стороны руководителя</li><li>– Поведение руководителя в критических случаях и при организационных кризисах</li><li>– Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов</li><li>– Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество</li><li>– Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса сотрудника</li><li>– Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении сотрудников организации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Структура и устройство организации</li><li>– Организационные системы и процедуры</li><li>– Организационные обычаи и ритуалы</li><li>– Дизайн физического пространства, фасадов и зданий</li><li>– Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях</li><li>– Официальное признание организационной философии, ценностей и убеждений</li></ul>

В таблице 5 представлены механизмы внедрения и поддержания культурных основ организации, разработанные известным американским теоретиком менеджмента Эдгаром Шейном. Любая организации неразрывно связано с внешней средой, с той микрокультурой, в которой она находится. Персонал организации является динамичным элементом внутренней структуры, вместе с ним со временем может изменяться и корпоративная культура. Но,

несмотря на все ее постепенные изменения культурные основы любой организации должны сохранять внутренне постоянство, сохранять ту базу, на которой они держатся, те традиции, которые хранит организация, а в случае необходимости изменения культурных основ этот процесс должен быть контролируемым, целенаправленным и направляемым руководством организации, разделяющим вводимые культурные концепции.



**Рисунок 6.** *Поддержание корпоративной культуры [9, с. 574–577]*

Изменение корпоративной культуры.

Эдгар Шейн предлагает процесс изменений КК рассматривать как трехэтапную модель: «размораживание», когнитивное реструктурирование и «замораживание».

Если в одной из частей базовой структуры происходят изменения, то вся организационная система приходит в состоянии дисбаланса. Такой дисбаланс был назван размораживанием системы, т.е. формируется мотивация к изменениям. Формирование мотивации сопровождается:

- достаточным количеством противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, что приводит к серьезному дискомфорту и дисбалансу;
- связью противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает беспокойство и/или чувство вины;
- определенной психологической безопасностью, т.е. наличием возможности решить проблему без потери индивидуальности или целостности, что позволяет членам организации согласиться с противоречащими данными.

После того как организация оказалась размороженной, в ней начинается процесс изменения. Большинство процессов преобразований предполагают изменение поведения, что необходимо для формирования основ когнитивного пересмотра представлений. Поведение может быть изменено насильственно, но если этому не предшествовал или не сопутствовал когнитивный пересмотр представлений, то при исчезновении принуждающей силы система вернется в свое нестабильное состояние.

Завершающим этапом процесса изменения является повторное замораживание, т. е. закрепление нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается [13, с. 254-257].

**Таблица 6**

**Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации  
[13, с. 258]**

Стадия развития организации	Механизмы изменения
Основание и ранний рост, развитие	1. путем общей и частной эволюции 2. посредством внутриорганизационной терапии 3. посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем в плановом режиме 6. вследствие технологического фактора (влекущего «размораживание»)
Зрелость и закат	7. посредством привлечения и внедрения людей со стороны 8. посредством скандалов и развенчания мифов 9. путем навязывания убеждений 10. Разрушение и перерождение

Как видим, прослеживается взаимосвязь между степенью зрелости организации и тяжестью механизмов изменения, которые в молодых организациях опираются на специально созданные культуры, в уже устоявшихся организациях – на те внутренние культуры, которые уже в них присутствуют (например, персонал, который уже много лет работает в данной организации и мнение которого необходимо учитывать при осуществлении культурных изменений), а в зрелых организациях – на навязывание своей точки зрения, на развенчивание мифов, на скандалы и внутренние конфликты. В итоге, чем старше организация, тем сложнее менять ее внутреннюю культуру и тем меньше вероятности, что данный процесс будет осуществлен успешно и безболезненно.

В заключение необходимо отметить, что в данной работе был дан ответ на вопрос: как можно изменить культуру организации, какие существуют способы и механизмы безболезненного внедрения новых культурных парадигм в сознание и повседневную работу персонала.

Результаты исследования можно использовать как основу для более глубокого и детального изучения возможностей построения корпоративных культур применительно к российскому обществу при учете особенностей российских организаций.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бочкарев А. Семь нот менеджмента // ЗАО «Журнал Эксперт». – 1998, с. 424.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация – М., 1996. – 416 с.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде – М.: 2000.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
5. Капитонов Э.А. Корпоративная культуры: теория и практика – М., 2005. – 352 стр.
6. Ладанов И. Социокультура организации // Управление персоналом. – 1999. – № 5, - 133 с.
7. Лапина. Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 97 с.
8. Лапицкий М. Предпринимательская культура: [Электронный ресурс]. 2002-2006. URL: <http://www.transport.ru>. (дата обращения: 21.04.2015).
9. Лютенс. Ф. Организационное поведение: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
10. Мещанинов А.А. Образ компании – М., ОАО Типография «Новости», 2001. – 280 с.
11. Радугин. А.А., Радугин К.А. Социология: Курс лекций – М., 1995. – 192 с.
12. Томилов В.В. Культура организации международных коммуникаций: [Электронный ресурс]. 2002-2006. URL: <http://www.marketing.spb.ru>. (дата обращения: 21.04.2015).
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
14. Kobi J-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
15. Scholz C. Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.

**Рецензент:** Статья рецензирована членами редколлегии журнала.



**Kochnev Victor Anatolyevich**

Federal state budgetary educational institution of higher professional education  
«Perm national research Polytechnic University»  
Russian Federation, Lysva (branch)  
E-mail: office@lf.pstu.ru

**Tarasov Andrey Valerievich**

Federal state budgetary educational institution of higher professional education  
«Perm national research Polytechnic University»  
Russian Federation, Lysva (branch)  
E-mail: Andrey.tarasov1994@yandex.ru

## **Methods of formation and management of corporate culture in the company**

**Abstract.** At the present time ever more insistently raises the question of the formation of corporate culture in the company, about sustainable development, based on staff as an important resource in the long term. Understanding the importance and necessity of the companies to use in daily activities of elements of its internal culture, brings to the fore the mechanisms for sustainable management of this element. However, in modern Russian literature questions of the management corporate culture began to develop rapidly only in recent years. Still lacks effective ways and mechanisms of managing corporate culture in accordance with the peculiarities of Russian mentality. Often copies foreign models of management on Russian soil, which is inefficient. In this paper: (a) briefly studied the history and evolution corporate culture and its contemporary understanding; (b) analyzed the systemic model of corporate culture, showing its constituent elements and importance of management; (c) studied the ways and mechanisms of managing corporate culture, peculiarities of its structure in the organization. The results of the research can be used as a basis for exploring possibilities of construction corporate culture in the Russian society, taking into account the peculiarities of Russian companies.

**Keywords:** organizational culture; corporate culture; management; staff; corporate spirit; methods of managing corporate culture; diagnosis; survey; visualization; estimation; strategy.

## REFERENCES

1. Bochkarev A. Sem' not menedzhmenta // ZAO «Zhurnal Ekspert». – 1998, s. 424.
2. Vikhanskiy O.S., Naumov A.I. Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya – M., 1996. – 416 s.
3. Galkina T.P. Sotsiologiya upravleniya: ot gruppy k komande – M.: 2000.
4. Kameron K., Kuinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury: pod red. I.V. Andreevoy. – SPb: Piter, 2001. – 320 s.
5. Kapitonov E.A. Korporativnaya kul'tury: teoriya i praktika – M., 2005. – 352 str.
6. Ladanov I. Sotsiokul'tura organizatsii // Upravlenie personalom. – 1999. – № 5, - 133 s.
7. Lapina. T.A. Korporativnaya kul'tura: uchebno-metodicheskoe posobie – Omsk: Izdvo OmGU, 2005. – 97 s.
8. Lapitskiy M. Predprinimatel'skaya kul'tura: [Elektronnyy resurs]. 2002-2006. URL: <http://www.transport.ru>. (data obrashcheniya: 21.04.2015).
9. Lyutens. F. Organizatsionnoe povedenie: per. s angl. – M.: INFRA-M, 1999. – 692 s.
10. Meshchaninov A.A. Obraz kompanii – M., OAO Tipografiya «Novosti», 2001. – 280 s.
11. Radugin. A.A., Radugin K.A. Sotsiologiya: Kurs lektsiy – M., 1995. – 192 s.
12. Tomilov V.V. Kul'tura organizatsii mezhdunarodnykh kommunikatsiy: [Elektronnyy resurs]. 2002-2006. URL: <http://www.marketing.spb.ru>. (data obrashcheniya: 21.04.2015).
13. Sheyn E.Kh. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo: per. s angl. pod red. V.A. Spivaka. – SPb.: Piter, 2002. – 336 s.
14. Kobi J-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
15. Scholz C. Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.