

**Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва**

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
И ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Монография*

**Москва  
Российский университет дружбы народов  
2011**

УДК 316.77:338.28  
ББК 60.55+87.8  
И 20

Утверждено  
РИС Ученого совета  
Российского университета  
дружбы народов

Рецензенты:

Зав. кафедрой экономики труда и управления персоналом  
ФГОУ ВПО «РГУТиС», доктор экономических наук, профессор  
*Л.С. Морозова*

Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации,  
Академик Академии проблем качества,  
доктор экономических наук, профессор  
*Л.Б. Сульповар*

**Иванова, Т.Б., Журавлёва, Е.А.**

И 20 Корпоративная культура и эффективность предприятия  
[Текст] : Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. –  
М. : РУДН, 2011. – 152 с. : ил.

ISBN 978-5-209-03583-1

В монографии изложены теоретические и практические подходы к формированию инновационной корпоративной культуры на предприятии. Авторами рассмотрены факторы, обуславливающие эффективность корпоративной культуры, а также выделены показатели, с помощью которых можно оценить её эффективность. В монографии предложена авторская классификация корпоративной культуры.

Издание предназначено для научных сотрудников, специалистов и студентов, получающих образование в сфере экономики и управления предприятием.

ISBN 978-5-209-03583-1

ББК 60.55+87.8

© Иванова Т.Б., Журавлёва Е.А., 2011

© Российский университет дружбы народов, Издательство, 2011

## ВВЕДЕНИЕ

---

Корпоративная культура – явление относительно новое для российского экономического пространства, хотя на Западе концепция корпоративной культуры была сформулирована около 20 лет назад. Ее появление было связано с пересмотром научно-практических позиций по отношению к человеческому капиталу, роли наемных работников как основного субъекта производственных отношений и к системе управления ими. Цели и задачи корпоративной культуры как внутренней среды любого предприятия заключались в формировании чувства сопричастности персонала и его солидарности с миссией и стратегией предприятия, а вследствие этого, мотивации на достижение успеха в его деятельности. Другими словами, корпоративная культура рассматривалась как средство создания благоприятных условий, способствующих повышению эффективности управления предприятием и достижению им конкурентоспособности на рынке товаров и услуг.

В нашей стране научный инструментарий опирался на понятия «организационная культура» и «организационное поведение» при характеристике внутренней среды предприятия. В условиях государственной собственности и государственной социальной политики, направленной на удовлетворение и защиту социально-экономических интересов всех слоев общества, такой подход был справедлив и оправдан, так как был основан на идее единства и взаимообусловленности интересов всех субъектов социально-экономического процесса. В советское время особое внимание уделялось совершенствованию таких составляющих корпоративной культуры как дисциплина и правила трудового распорядка, нравственно-психологический климат, гармонизации организа-

ционных процессов предприятия и базовых идеологических ценностей.

При переходе к рыночным отношениям на фоне изменения форм собственности изменились и взаимоотношения между субъектами-участниками социально-экономического развития. Ключевыми вопросами, интересовавшими собственников средств производства, были достижение конкурентных преимуществ и получение максимально возможной прибыли в минимально короткий срок, а не создание оптимальной внутренней среды предприятия, подразумевающей решение не только производственных, но и социальных проблем наемных работников. Новые рыночные условия хозяйствования привели к необходимости трансформации управленческой системы предприятий, изменений в целях и способах развития культуры, в частности, формирования ключевых ценностей отдельных организаций, нацеленных на удовлетворение потребностей покупателей и упрочнение своей рыночной позиции.

По мере развития и укрепления рыночных отношений, а также осмысления западного опыта, стало очевидным, что корпоративная культура – это не чужеродное явление для российского бизнес пространства, а один из инструментов повышения эффективности работы любого предприятия. Опыт крупнейших мировых корпораций демонстрирует, что корпоративная культура является эффективным инструментом управления, а также одним из главных источников конкурентных преимуществ. На сегодняшний день необходим критический анализ и дополнение многих концепций корпоративной культуры. В подходах разных авторов имеются существенные противоречия, свидетельствующие о сложности и многогранности феномена корпоративной культуры. Методики исследования, предлагаемые в различных работах, периодически пересматриваются последующими поколениями исследователей, которые поднимают новые вопросы, связанные с осмыслением феномена корпоративной культуры.

Причина этому – развитие рыночных отношений, бизнес среды, а также новые результаты исследований в области организационного поведения, стратегического управления персоналом и т.п.

Однако, если вопросам исследования сущности, структуры, функций и свойств корпоративной культуры посвящено много работ, то вопросам оценки ее экономической эффективности – недостаточно. Вопросы трансформации корпоративной культуры с целью повышения ее эффективности в рамках управления предприятием остаются малоизученными, хотя на сегодняшний день они являются особенно актуальными из-за стремительного развития предприятий, появления новых сфер бизнеса, слияний/поглощений одних предприятий другими, создания и функционирования зарубежных фирм на российском рынке.

Систематическое изучение корпоративной культуры в теории менеджмента началось в 1982 г. в США, когда исследователи Т. Дил и А. Кеннеди, выявляя факторы, влияющие на эффективность работы международных корпораций, вывели концепцию корпоративной культуры, как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Затем это понятие стали использовать при разработке методов управления менее масштабных объектов – отдельных компаний, фирм, организаций.

Большинство зарубежных и отечественных исследователей (М. Армстронг, С.В. Шекшня, Э.А. Смирнов и др.), изучающих этот феномен, подразумевают под корпоративной культурой общечеловеческие ценности, обуславливающие поведенческие модели работников. Такая позиция, по мнению автора диссертационного исследования, справедлива при формировании внутренней среды крупных международных корпораций.

Некоторые отечественные и зарубежные исследователи (В.А. Спивак, В.В. Козлов, Э. Шейн), помимо общечеловеческих ценностей, определяющих организационное пове-

дение, выделяют в корпоративной культуре дополнительные структурные элементы – внешнюю и внутреннюю коммуникацию в организации, а также ее артефакты – «мифы», «легенды» и символы организации (О.С. Виханский, А.И. Наумов, Н.С. Злобин).

В литературе, посвящённой данной проблеме, предприняты попытки построения схем анализа (Э. Шейн, С.П. Робинс, А.Ф. Харрис, Р. Морган, А.А. Погорадзе, В.А. Спивак) и типологий этого феномена (С. Мердок, Д. Паркер, М.К. де Врие, Д. Миллер, Р.Л. Кричевский, Р. Рюттингер, М. Бруке, Г. Хофштеде, У. Оучи, Ч. Ханди). Однако предложенные схемы анализа и типологии не в полной мере отражают сущность исследуемого феномена, так как касаются всего лишь одного – двух составляющих корпоративной культуры.

Недостаточная разработанность в теоретическом и практическом плане проблемы диагностики и построения эффективной корпоративной культуры и анализа её воздействия на хозяйственную деятельность предприятия определили актуальность данного вопроса.

# ГЛАВА 1

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ

---

### 1.1. Современные концепции корпоративной культуры

Понятие «корпоративная культура» в теории менеджмента впервые появилось в 1982 г., когда американские эксперты Т. Дил и А. Кеннеди<sup>1</sup> стали изучать факторы, влияющие на успех работы американских транснациональных корпораций.

Затем это понятие стали использовать при разработке методов управления менее масштабных объектов – отдельных компаний, фирм, организаций. В этом случае термин «корпоративная» и организационная культура толковался как «общепрофессиональная», существующая на уровне ценностей и норм бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства.

На сегодняшний день существует довольно много определений корпоративной и организационной культуры. Как и многие другие понятия организационно–управленческих дисциплин, концепция организационной или корпоративной культуры не имеет единого толкования. Каждый из авторов стремится продемонстрировать своё собственное понимание этого понятия. Рассмотрим ключевые определения этих феноменов.

Большинство определений сфокусированы на базовых общечеловеческих ценностях, обуславливающих организационное поведение. Примером может служить определение,

---

<sup>1</sup> *Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982. Addison – Wesley, Reading Mass. – P. 57.*

данное американским исследователем Майклом Армстронгом: «организационная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации, определяющих взаимодействие людей и в значительной мере влияющих на ход выполнения работы. Организационная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности труда и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры выражаются в сопротивлении новому и отсутствии контактов»<sup>2</sup>.

С.В. Шекшня в своей работе «Управление персоналом современной организации» также делает акцент на организационном поведении, рассматривая корпоративную культуру как ценности, отношения, поведенческие нормы, характерные для данной организации<sup>3</sup>.

Такой же подход к определению корпоративной культуры демонстрирует Э.А. Смирнов, который в своей работе «Основы теории организации» предлагает понимать под корпоративной культурой систему общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворённости работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / пер с англ. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – С. 134.

<sup>3</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез»», 1998.

<sup>4</sup> Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М., 1998.

Очевидно, что подобное определение корпоративной и организационной культуры – неполно, поскольку отражает только один, хотя и основополагающий, аспект этого многогранного явления.

Более полные определения дают отечественные исследователи В.А. Спивак и В.В.Козлов, а также американский учёный Эдгар Шейн. Помимо общечеловеческих ценностей, определяющих организационное поведение, они говорят о корпоративной культуре как о среде, определяющей внутреннюю и внешнюю коммуникацию в организации: «...система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»<sup>5</sup>; «...сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей её частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, её ценностей норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определённой терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации»<sup>6</sup>; «...совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в

---

<sup>5</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – С. 27.

<sup>6</sup> Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. – М., 2001. – С. 9.

качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам»<sup>7</sup>.

Возвращаясь к понятию организационной культуры, можно отметить, что многие исследователи подчёркивают – помимо духовного, она имеет ещё и ауди-визуальное воплощение («мифы» и «легенды», символы организации), с помощью которого она может переноситься на новых членов коллектива. Так, например, О.С. Виханский и А.И. Наумов дают следующее определение организационной культуре: это – «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения»<sup>8</sup>.

Такого же подхода в определении организационной культуры придерживается Н.С. Злобин. В своей работе «Культура и общественный прогресс» он указывает, что организационная культура – это творческая, созидательная деятельность организации, как прошлая, воплощённая в ценностях, традициях, нормах, так и настоящая, основывающаяся на опредмечивании этих ценностей, норм и традиций<sup>9</sup>. Из его высказывания можно сделать вывод о том, что эффективное организационное поведение в прошлом превращается в некий шаблон деятельности в настоящем.

Как видно, многие из приведённых выше трактовок корпоративной и организационной культуры во многом совпадают.

---

<sup>7</sup> *Edgar M. Shein. Organizational Culture and Leadership, Jossey – Bass, San – Francisco, 1985. – P. 9.*

<sup>8</sup> *Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарика, 1998. – С. 421.*

<sup>9</sup> *Злобин Н.С. культура и общественный прогресс. – М., 1980. – С. 57.*

По поводу соотношения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» в научной литературе существует несколько точек зрения. Первая группа авторов (Т. Дил, А. Кеннеди, Э. Шейн)<sup>10</sup> считают корпоративную культуру идентичной организационной. Они рассматривают корпоративную (организационную) культуру как комплекс базовых предположений, разработанных для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции. Вторая группа авторов (Й. Масуда, А. Тоффлер, О.Н. Антипина, В.Л. Иноземцев)<sup>11</sup> связывают появление корпоративной культуры с переходом индустриального общества к постиндустриальному. Они трактуют корпоративную культуру как комплекс духовно – практических ценностей и действий в рамках позитивного корпоративизма, т.е. корпоративная культура возможна лишь на предприятиях, главной ценностью которых является социальное партнёрство, в остальных случаях на предприятиях существует не корпоративная, а организационная культура.

С точки зрения российского исследователя управления персоналом Ю.Г. Одегова<sup>12</sup> важнейшие различия между корпоративной и организационной культурой следующие – характеристики корпоративной культуры задаются не столько особенностями данной корпорации, сколько культурой макросреды корпорации; корпоративная культура содержит в

---

<sup>10</sup> Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, 1982, Addison-Wesley, Reading Mass. – P. 38; Edgar M. Shein. *Organizational Culture and Leadership*. – Jossey-Bass, San-Francisco, 1985. – P. 9.

<sup>11</sup> Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk\\_Dissertation\\_Autoreferat.pdf](http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk_Dissertation_Autoreferat.pdf); Эффективность использования интеллектуальных ресурсов как показатель конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/sciense/actions/intell/01.doc>

<sup>12</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. *Экономика персонала*. – Ч. 1: Теория. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 1056 с.

себе ряд субкультур, существенно отличающихся друг от друга, тогда как организационная культура относительно однородна.

Какое же из этих понятий является более корректным в научном плане?

Согласно мнению отечественного исследователя корпоративной культуры Т.О. Соломанидиной, понятие организационной культуры более разумно, когда мы говорим о компании, фирме, организации. Это объясняется тем, что не всякая организация является корпорацией, т.е. понятие «организационная» культура шире понятия «корпоративная»<sup>13</sup>. Однако, если термин «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного вида бизнеса, предпринимательской деятельности, сферы производства, то тогда корпоративная культура трактуется иначе, более широкие нормы и ценности, определяющие помимо прочего и социальную ответственность данной сферы деятельности (улучшение условий труда, достойная оплата труда, защита жизни, здоровья, имущества работников, улучшение морального климата в коллективе, уважение прав личности, поддержка образования и творческих начинаний.). Поскольку в данной монографии будет рассматриваться динамичный неоднородный феномен, определяющий как внутреннюю среду предприятия, так и внешнюю, а также корпоративную социальную ответственность, в дальнейшем в работе будет использоваться термин «корпоративная культура».

Итак, корпоративная культура формируется под воздействием людей, работающих в организации, но вместе с тем именно она определяет поведение людей, их взаимодействие и даже осознание своего места в социуме, т.е. корпоративная культура – это очень сложный, многогранный феномен со сложной системой прямых и обратных связей между его структурными элементами.

---

<sup>13</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – С. 3.

## 1.2. Ключевые структурные элементы корпоративной культуры

Для детального анализа корпоративной культуры необходимо исследовать её структурные элементы. основоположником изучения структуры корпоративной культуры является Э. Шейн. Следует отметить, что данное исследование проводилось на стыке двух дисциплин: психологии и организационного поведения. Э.Шейн выделил три уровня корпоративной культуры (рис. 1).

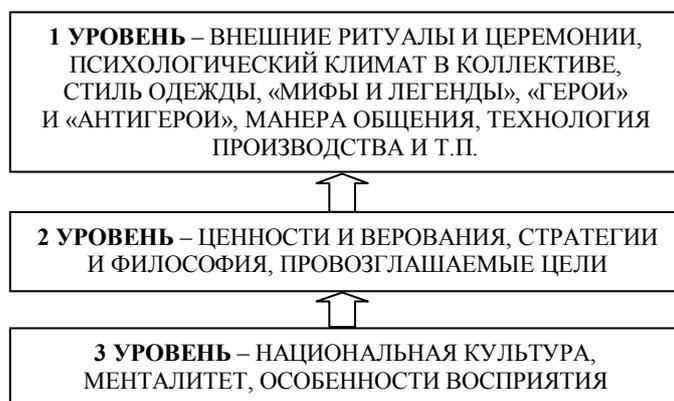


Рис. 1. Структура корпоративной культуры

Таким образом, на основе сказанного данным автором можно сделать вывод о том, что корпоративная культура – социально – духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем персонала и его поведения и позволяющих организации продвигаться к успеху.

На сегодняшний день существует множество различных подходов к выявлению структурных элементов корпора-

тивной культуры. Наиболее известны следующие исследования.

С.П. Роббинс рассматривает корпоративную культуру на основе характеристик, наиболее ценящихся в организации:

- личная инициатива;
- готовность идти на риск;
- чёткие цели;
- согласованность действий;
- управленческая поддержка;
- сбалансированный контроль;
- лояльность сотрудников.

Вышеперечисленные характеристики позволяют оценить только организационное поведение и систему мотивации работников. Однако с этих позиций невозможно проанализировать корпоративную культуру как динамичную среду, определяющую внешнюю и внутреннюю коммуникацию организации.

А.Ф. Харрис и Р. Морган предлагают другие 10 характеристик<sup>14</sup>.

- Осознание себя и своего места в организации.
- Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргонов, жестов и т.п.).
- Внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, деловой стиль, косметика, причёска и т.д.).
- Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.
- Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, по статусу, опыту и знаниям, религии и гражданству и т.д.).

---

<sup>14</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. – С. 135.

- Осознание времени, отношение к нему и его использование.
- Ценности и нормы.
- Вера во что-то и отношение или расположение к чему – то (вера в руководство, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость).
- Процесс развития работника и обучение.
- Трудовая этика и мотивирование.

Исследования А.Ф. Харриса и Р. Моргана касаются большего числа аспектов, помимо организационного поведения и системы мотивации они анализируют явление социализации в труде, что очень важно для оценки корпоративной культуры, поскольку осознание человеком своего места в организации и места его организации в социуме является фундаментом корпоративной культуры.

Очевидно, также и то, что С.П. Роббинс рассматривал структуру только неовеществлённой корпоративной культуры, в то время как А.Ф. Харрис и Р. Морган в своей классификации частично затрагивают её материальную сторону (внешний вид работников, то, как и где они едят и т.д.).

Гораздо более полную картину корпоративной культуры представил А.А. Погорадзе, он рассматривал её как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику и производство<sup>15</sup>. Его теорию развил В.А. Спивак, следующим образом определив элементы корпоративной культуры:

- культура условий труда;
- культура средств труда;
- культура межличностных отношений;
- культура управления;
- культура работника.

---

<sup>15</sup> Погорадзе А.А. Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – С. 47.

Исходя из представленных выше исследований, можно следующим образом представить структуру корпоративной культуры: ценности, цели, коммуникация, символы и культура средств труда, условий труда и трудового процесса.

**Ценности.** Корпоративные ценности – это ядро корпоративной культуры, на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Классик науки о корпоративной культуре Э.Шейн выделяет два уровня ценностей: базовые представления о характере окружающего мира, человеческой природе и сути взаимоотношений между людьми, воспринимаемые на веру и почти не осознаваемые самими членами организации; верования, разделяемые всеми сотрудниками компании в соответствии с тем, насколько они отражаются в символах и языке. Их восприятие носит осознанный характер и зависит от желания людей<sup>16</sup>. Таким образом, ценности, разделяемые и декларируемые наиболее авторитетными членами организации – основа сплочённости сотрудников, их лояльности, единства их взглядов и целей. Та же идея отражена в работах А.А. Погорадзе. В его книге «Культура производства: сущность и факторы развития» говорится, что основой корпоративной культуры выступают ценности «общей судьбы», профессионализма, самовыражения и саморазвития, творчества, «соучастия» личности<sup>17</sup>.

Ю.Г. Одегов выделяет ценности – цели и ценности – средства<sup>18</sup>. Ценности – цели носят установочный характер, ценности – средства определяют пути достижения целей, таких как общение, независимость, индивидуальность, новаторство, качество работы и т.п. При формировании системы мотивации ценности – цели являются основой миссии ком-

---

<sup>16</sup> Ценности как фундамент корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.jobrating.ru/Article\\_32.htm](http://www.jobrating.ru/Article_32.htm)

<sup>17</sup> Погорадзе А.А. Указ. соч. – С. 49.

<sup>18</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 195.

пании, а ценности – средства определяют принципы формирования мотивационной политики. Миссия организации – это выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Таким образом, центральным моментом миссии является ответ на вопрос: какова главная цель организации?

Таким образом, в целом ценности определяют, что важно, к чему следует стремиться, что хорошо, а что плохо для организации и её членов. Например, провозглашёнными ценностями Газпрома<sup>19</sup> являются уважение к людям, доверие, моральная ответственность, честность в отношениях внутри и за рамками компании, открытость, профессионализм, ответственность перед обществом в целом, перед деловыми партнерами, акционерами, работниками Газпрома и членами их семей. Главная функция ценностей – удовлетворять потребность людей в самореализации, выходящей за пределы конкретной деятельности.

Конечно, цели различных организаций специфичны, так как они зависят от конкретного вида производства, конкретных потребностей заказчиков, от особенностей природных и человеческих ресурсов, особенностей налогообложения, социально – экономической политики государства и т.п. Например, основные цели ОАО «Ростелеком» следующие: обеспечить пользователей надёжной связью; поддерживать качественную эксплуатацию существующих технических средств для передачи информации; уделять большое внимание развитию электрической связи, особенно международ-

---

<sup>19</sup> Соломанидина Т.О. Организационная структура компании. – М.: ИНФА-М, 2007.– С. 100.

ной; укрепление позиций на рынке дальней связи и наращивание инвестиционного потенциала; развитие Интернет – услуг и укрепление позиций на рынке новых высокотехнологических услуг.

В большинстве компаний на первом месте стоят цели, отражающие так называемые «рыночные» ценности – получение прибыли, наращивание инвестиционного потенциала, успешность и лидирующее положение на рынке, привлечение как можно большего числа клиентов и т.д., на втором месте – цели, связанные с повышением эффективности рабочих процессов – совершенствование технологий, максимальное использование мощностей, качественная эксплуатация оборудования. Однако подобные цели на сегодняшний день не являются приоритетными для некоторых фирм. С появлением гуманистического, партисипативного направления в экономике появляется новая цель – социально ориентированный бизнес, т.е. фирма не просто использует ресурсы внешней среды для получения максимальной прибыли, а позитивно видоизменяет их, с учётом интересов следующих поколений.

В любом случае цели компании должны быть понятными для работников и во многом совпадать с их личными целями, в противном случае наступает диссонанс, и работа компании становится менее эффективной.

Следующая составляющая корпоративной культуры – символы. Символы (артефакты) корпоративной культуры включают в себя *лозунги, логотипы, мифы и легенды*, фактически, это ещё одно отражение ценностных ориентиров. Все эти составляющие вместе создают имидж организации, образ внутренний и внешний, предназначенный для партнёров, конкурентов, финансово – кредитных организаций и т.п. Результатом сформировавшегося имиджа является формирование у человека супербренда организации – чувства доверия, надёжности и сопричастности её делам. Можно сказать, что в настоящее время на рынке товаров и услуг а также на

рынке труда конкурируют не столько товары, сколько символические образы, соответственно, чем привлекательнее созданный образ, тем выше конкурентоспособность.

Рассмотрим теперь символы (артефакты) корпоративной культуры детально. Мифы и легенды существуют, как правило, в виде ярких, метафорических историй, анекдотов, они передаются от одного поколения сотрудников другим, передавая общекорпоративные ценности.

В наиболее лаконичной форме ценности компании находят своё отражение в девизах:

- Форд – Надёжен. Создан для жизни.
- Опель – Движение к лучшему.
- НТВ плюс – Больше, чем телевидение.
- МТС – Люди говорят.
- Внешторгбанк – Мы готовы поддерживать Ваши начинания.

- Индезит – Мы работаем – Вы отдыхаете.
- Сальмон – Море «Сальмон» в каждый дом.

Так называемые «внешние» девизы выполняют функцию связи между организацией и её клиентами, формирования политика доверия, взаимоуважения, сотрудничества и взаимопонимания.

Существуют также внутренние девизы компании<sup>20</sup>. Это лозунги – обращения к работникам, связанные с материальным вознаграждением за выполняемую работу («Труд должен достойно оцениваться!», «Хорошо поработали – хорошо заработали!», «Работать на совесть, получая достойную зарплату!»); с качеством и конкурентоспособностью продукции («Качество продукции – наш престиж!», «Совершенствовать продукцию – снижать цены!»); и с интересами работников («Заинтересуй работника – получишь результат!», «Прежде думай о подчинённом – потом о себе!»).

---

<sup>20</sup> Соломанидина Т.О. Организационная структура компании. – С. 97.

Таким образом, внутренние лозунги осуществляют функции коммуникации и мотивации работников. Внутренние девизы помогают мотивировать работников к высокоэффективному труду, отражая их желания получать достойную зарплату, отождествлять свой успех и благополучие с успехом фирмы и раскрывать свой творческий потенциал.

**Коммуникация** – одна из важнейших составляющих корпоративной культуры, поэтому залогом успеха является наличие всеобщей многоканальной связи, т.е. сложной системы коммуникации (обмена информацией) с прямыми и обратными связями, как горизонтальными, так и вертикальными. Средства коммуникации могут быть как формальными (приказы, календарные графики, распоряжения, планы, инструкции, совещания, планёрки, конференции и т.д.), так и неформальными (корпоративные праздники, конкурсы, вечеринки и т.д.). Поскольку количество структурных элементов корпоративной культуры очень велико, коммуникация выполняет, пожалуй, важнейшую функцию – функцию связующего звена, без которого система может рассыпаться как карточный домик.

На сегодняшний день для осуществления задач коммуникации используют следующие средства и каналы распространения информации. Выпуск внутренней газеты, главной задачей которой является создание в коллективе чувства единой семьи, укрепление доверия к руководству, разъяснение политики организации, привлечение работников к сотрудничеству с администрацией, пробуждение у них интереса к делам организации, иными словами, информирование с целью ориентации общественного мнения внутренней среды, способствующей достижению целей компании. В Великобритании издается свыше 1800 газет предприятий и организаций общим тиражом более 23 млн экз. и общей стоимостью около 15 млн ф. ст.; в США, как полагают, 10 тыс. внутренних газет с тиражом 300 млн экз.; в Японии 3000 таких газет; во Франции – 700. Из практики российских компаний пре-

имущества данного коммуникативного канала можно проследить на примере компании «Аэрофлот», где в своё время кадровые перестановки породили множество слухов, снижающих эффективность работы компании, в результате было решено выпускать корпоративную газету, где печатался неформальный комментарий событий внутри «Аэрофлота». В газете открыли дискуссии на производственные темы с участием как рядовых сотрудников, так и руководства компании. Это снизило конфликтность, помогло руководству взять под контроль неформальные коммуникации в компании<sup>21</sup>.

Использование доски объявлений, которая призвана служить инструментом оперативности донесения информации, приводит к степени персонализации общения. Набор объявлений, их тематика, периодичность, дизайн определяют круг вопросов, выносимых руководством для обеспечения гласности бизнеса. Данный канал коммуникаций является особенно эффективным в кризисных условиях, когда необходимо постоянное и своевременное информирование работников.

Организация личных встреч управляющих фирмой со своими сотрудниками, которые имеют огромное эмоционально психологическое значение для работников фирмы. Барбара Джи, автор классической книги в области формирования имиджа компании «Имидж фирмы», отмечает важность эмоциональной связи таких встреч, которые помогают руководителю расположить к себе сотрудника, создать почву для менее критического восприятия тех или иных мер и соблюдения принципов управления и т.п.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iprnou.ru/article.php?idarticle=001840>

<sup>22</sup> Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: «Питер», 2000. – 214 с.

Практика ведущих мировых компаний «Дэлл», «Майкрософт», «Сони» и др., показывает, что проведение общих собраний и брифингов, представляющих дополнительные возможности для непосредственных коммуникаций менеджеров и других сотрудников фирмы, для обмена информацией, мнениями и идеями<sup>23</sup>. Так, на годовых собраниях главы фирм обычно благодарят своих сотрудников, подчеркивая их значимость и вклад в общее дело, рассказывают о том, какую роль играет их труд в получении конечного продукта, где будут использованы те приспособления, над которыми они работают, посвящают сотрудников в особенности и перспективы будущих проектов, что, в свою очередь, дает ощущение причастности к большому делу, собственной полезности и выступает в качестве одного из инструментов мотивации и стимулирования работников.

Следует отметить, что все эти средства будут эффективны только в том случае, если работает обратная связь, т.е. идет не односторонний, а двусторонний обмен информацией, мнениями.

Для каждой конкретной корпоративной культуры характерна собственная специфика взаимоотношений между людьми разных возрастов, полов, опыта работы; преобладание формального или неформального обмена информацией; использование технических средств (электронной почты, электронной или печатной газеты компании) и т.п.

**Культура условий труда, средств труда и трудового процесса.** Согласно А.А. Погоразде, культура условий труда – это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно – гигиенических, психофизиологических и эстетических усло-

---

<sup>23</sup> Maister D.H. True Professionalism. – Free Press, 1997. – 345 p.

вий труда<sup>24</sup>. Такой же точки зрения придерживаются В.А. Долятовская, Э.А. Капитонов, А.К. Маркова, В.И. Маслов, К. Замфир<sup>25</sup>.

Такие исследователи экономики труда как В. Сердюк, И. Гризлов<sup>26</sup>, О. Кочетов<sup>27</sup> и другие к культуре средств труда и трудового процесса относят такие элементы как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечение дисциплины.

Конечно, содержание корпоративной культуры – это не просто сумма перечисленных выше структурных элементов, корпоративная культура определяется взаимосвязью этих элементов и тем, как они располагаются в иерархической структуре системы. Однако, сформировавшись, корпоративная культура не остаётся застывшей, она – явление динамическое, изменяющееся подобно живому организму. Это открытая система, которая зависит как от внешних, так и от внутренних факторов.

Управление корпоративной культурой является неотъемлемым элементом системы управления, наряду с такими функциями, как обеспечение предприятия работниками; организация труда; система оценки персонала; мотивация тру-

---

<sup>24</sup> Погорадзе А.А. Указ. соч. – С. 47.

<sup>25</sup> Удовлетворённость трудовой деятельностью как показатель эффективной культуры организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://f-proj.livejournal.com/2707.html>

<sup>26</sup> Labor protection management on the basis of the system of archivation and prognoses of labor conditions indicators weights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng\\_12-09.html](http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng_12-09.html)

<sup>27</sup> Labor conditions assessment on ergonomic indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng\\_12-09.html](http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng_12-09.html)

довой деятельности и оплаты труда; система обучения и развитие персонала; работа с кадровым резервом, профориентация и трудовая адаптация работников; обеспечение кадровой безопасности; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. Корпоративная культура является внутрифирменной социально-трудовой средой, непосредственного влияющая на поведение и отношения работников через систему ценностей, норм, символов.

### 1.3. Типологии корпоративной культуры

На сегодняшний день существует большое количество типологий корпоративной культуры. Это разнообразие объясняется тем, что корпоративная культура обуславливается не одним или двумя факторами, а множеством взаимосвязанных элементов и характеристик. В разделе 1.1. были рассмотрены основные составляющие корпоративной культуры – ценности и цели, система коммуникации, внутренний и внешний имидж, культура труда. Существующие на сегодняшний день типологии основываются на анализе именно данных составляющих. Как правило, в основе типологий корпоративной культуры лежат следующие критерии:

- ◆ исходя из **ценностей и целей**:
  - система конкурирующих ценностей;
  - процесс целеполагания;
  - национальные особенности;
- ◆ исходя из **системы коммуникации**:
  - особенности взаимодействия организации с внешней средой;
  - особенности взаимоотношения полов внутри организации;
  - обратная связь и готовность идти на риск;
  - психологический климат в коллективе;

- ◆ исходя из *культуры труда*:
  - специфика вида деятельности;
  - стиль лидерства.

Английские исследователи С. Мердок и Д. Паркер провели систематизацию корпоративных культур по гендерному признаку (взаимоотношения полов внутри организации) и выделили следующие типы<sup>28</sup>.

**«Джентльменский клуб».** Это культура вежливых и цивилизованных людей, где женщин гуманно и учтиво удерживают на определённых ролях. Их оберегают, о них демонстративно, но, в сущности, целиком формально заботятся. Основная цель такой «заботы» – не позволить женщине выйти за определённые для неё рамки. В таких структурах очень малому количеству женщин удаётся достичь управленческих должностей и сделать карьеру.

**«Казарма».** Эта культура подавления преобладает в иерархических организациях с чётко организованной вертикальной структурой, где сотрудникам рангом ниже приказывают, редко выслушивая их мнение. Здесь считается допустимым повышать голос на подчинённых и выражать презрение к нижестоящим. Причём женщины занимают именно нижние ступени иерархии. Такие организации чаще всего управляются небольшой группой мужчин, а остальные работники подчиняются им из страха. Женщины в таких организациях крайне редко занимают руководящие посты, их интересы игнорируются, что превращает их в своего рода сотрудниц – невидимок.

**«Спортивная раздевалка».** Это тип культуры, в которой отношения между мужчинами строятся на базе специфических мужских интересов, предположений и представлений. В этой культуре дискомфортно не только женщинам с низ-

---

<sup>28</sup> Бокуш Л. Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. – СПб.: Наука, 2000.

ким служебным статусом, женщинам, обладающим властью, также приходится подстраиваться под интересы мужчин.

**«Слепота к фактору пола».** В этой культуре женщины работают наравне с мужчинами, причём мужчины не принимают во внимание их домашние обстоятельства; отстраняясь от дискриминации, мужчины отрицают существующие социально – половые различия, их девиз в данном случае – «вы сами хотели равноправия...».

**«Лжеподдержка».** Это культура мужчин, на словах выступающих за женское равноправие, но ничего для этого не делающих. Примером могут служить некоторые политические и государственные структуры, где быть сторонником равноправия – респектабельно, и многие из работников разрабатывают различные схемы и правила, которые ими затем и игнорируются.

**«Смышлёные мачо».** В организациях с культурой «смышлёных мачо» работники находятся под постоянным давлением необходимости обеспечить требуемые экономические показатели, для того, чтобы сделать карьеру, необходимо забыть о других аспектах жизни, и это является препятствием для женщин старшего возраста. Господствующая в организациях культура формируется под влиянием высших руководителей и определяет поведение как женщин, так и мужчин.

Очевидно, что эта типология основана скорее на положении женщины и её роли в деятельности организации, а не на особенностях взаимоотношения полов. Пожалуй, эта классификация охватывает так называемые «проблемные» организации, где права женщин, так или иначе, ущемляются. Недостатком данной типологии является тот факт, что она не охватывает корпоративные культуры, где мужчины и женщины работают «на равных» и те, где ущемляются права мужчин.

Такой же принцип классификации (основанный на анализе только одного структурного элемента) использовали

канадские исследователи М.К. де Врие и Д.Миллер. В центре их внимания оказались психологические аспекты поведения людей на работе. Они перенесли психологические особенности общения отдельных людей на специфику коммуникации внутри компании. Их типология включает следующие виды корпоративных культур<sup>29</sup>.

**Драматическая организация.** Для данной культуры характерна забота о производимом впечатлении, обычно это характерно для организации на стадии бурного роста, стиль руководства в данном случае – кооперативный.

**Депрессивная организация.** По сути, это бюрократическая организация, она очень консервативна, главная цель – сохранить «статус-кво». В подобных организациях преобладающий стиль управления – авторитарно – бюрократический.

**Шизоидная организация.** В данной культуре цели и стратегии развития не ясны, среднее звено управления стремится лишь к личному благополучию, к завоеванию расположения высшего руководства. Стиль управления – попустительский.

**Параноидальная организация.** Большое внимание в таких организациях уделяется регламентам, инструкциям и их утверждению высшим начальством, стратегия такой организации не активная, а реактивная – подстраховка (защита), нежелание идти на риск. Стиль управления – бюрократический.

**Принудительная организация** характеризуется стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии. Стиль управления – патриархальный.

При более подробном анализе можно прийти к выводу, что данная типология основана скорее на характеристике типа лидерства, а особенности коммуникации и морально-

---

<sup>29</sup> Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – С. 113–120.

психологический климат в данном случае – это косвенный фактор, определяемый особенностями управления компанией.

Очевидно, что типология, основанная на характеристиках морально – психологического климата, не может быть до конца объективной, поскольку этот показатель нестабилен, он может сильно меняться даже в течение довольно короткого промежутка времени.

Продолжая тему стиля лидерства в качестве примера можно привести типологию, предложенную в книге Р.Л. Кричевского «Если вы руководитель»<sup>30</sup>. Согласно данной типологии выделяются 4 вида корпоративной культуры.

**«Культура власти».** Главную роль в организации играет лидер, его личные качества и способности. Такая организация, как правило, имеет жёсткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение вверх достаточно часто осуществляется по критериям личной преданности. Данный тип культуры характеризуется высокой скоростью принятия решений и быстрой обратной связью.

**«Ролевая культура».** Этот тип организации функционирует на основе системы правил процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти – это не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация консервативна, поэтому плохо адаптируется к изменяющейся окружающей среде.

**«Культура задачи».** Эта культура в первую очередь сориентирована на решение задач и реализацию проектов, эффективность компании определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным эффектом. Властными полномочиями обладают те, кто в данный момент яв-

---

<sup>30</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993. – С. 115.

ляются экспертами в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации.

**«Культура личности».** Эта культура направлена на то, чтобы люди в первую очередь добивались собственных целей. Власть в данном случае носит координирующий характер и основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договориться.

Как уже упоминалось, выше приведённые выше типологии основываются на одном основополагающем признаке (особенности взаимоотношений мужчин и женщин у С. Мердока и Д. Паркера; тип лидерства у Д. Миллера, М.К. де Врие и Р.Л. Кричевского). Однако необходимо помнить, что такое сложное явление как корпоративная культура нельзя объективно оценить лишь с позиции одного признака, поэтому более объективными являются типологии, основанные на 2-х и более характеристиках, затрагивающих как поверхностный и подповерхностный, так частично и глубокий уровень корпоративной культуры. Так, например, положив в основу своей классификации два фактора – скорость обратной связи с внешней средой и готовность идти на риск, Р. Рюттингера выделил следующие типы корпоративной культуры<sup>31</sup>.

**Культура торговли** характерна для предприятий торговли, фирм по продаже недвижимости, финансовых фирм и частично – фирм – производителей компьютеров. От работников требуется максимизация количества сделок, поэтому поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как обаяние, дружелюбие, юмор, коллективизм, умение быстро принимать решения. Недостатками такой культуры являются – погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, недостаточная преданность компании, неустойчивость к трудностям.

---

<sup>31</sup> Рюттингер Р. Указ. соч. – С. 147–158.

**Культура выгодных сделок** присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платёжными средствами и сырьём. Культура нацелена на быстрое заключение сделок и получение денег. Работники такой компании – молодые индивидуалисты с завышенной самооценкой, тщеславные, проявляющие агрессию, твёрдость, демонстрирующие отсутствие эмоций. Они не способны к коллективному труду, главной мотивацией для них является материальное вознаграждение и возможность «стать звездой».

**Административная культура** характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, страховых компаний и некоторых крупных банков. Это бюрократическая культура. Основное внимание уделяется не результату, а форме, решения, как правило, всесторонне обдуманы и подстрахованы, чётко разработаны многочисленные церемониально – субординальные ритуалы, жёстко соблюдаются правила и распорядок. Основное требование к работникам – аккуратность, педантичность, покорность, осторожность. Повышение работнику даётся не за результат, а за «выслугу лет». Чаще всего такая организация работает на себя, у неё слабая связь с внешней средой.

**Инвестиционная культура** присуща организациям, ориентированным на будущее – нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, строительным компаниям. В работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, верность слову. Решения тщательно проверяются, как правило, они принимаются коллективно. Большое значение имеют профессионализм, опыт и творчество.

Тот же принцип – скорость обратной связи с внешней средой и готовность идти на риск использовали в своей типологии исследователи Т. Дил и А. Кеннеди<sup>32</sup>, они выделили следующие корпоративные культуры: «ставим на карту свою

---

<sup>32</sup> Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.

компанию», «жесткий подход», «процесс», «много работаем – хорошо отдыхаем».

Культура *«ставим на карту свою компанию»* присуща нефтяным, авиакомпаниям, производителям средств производства, инвестиционные банки, горнодобывающие, металлообрабатывающие и военные предприятия. Сотрудники обладают хорошей технической подготовкой, они могут изобретать что – то новое, делать открытия научного характера, однако, они всегда по несколько раз перепроверяют свои решения, поэтому любое задание занимает у них много времени.

*«Жесткий подход»*. К этому типу культуры относятся строительные, косметические, теле- и радиоконпании, а также компании, оказывающие консалтинговые услуги. Сотрудники – индивидуалисты с ярко выраженными жесткими установками, они избегают сотрудничества, для них характерно быстрое принятие решений, их кредо – «или всё, или ничего».

*«Процесс»*. Это культура банков, страховых, коммунальных компаний, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения. В работах поощряется педантичность и сдержанность, они хорошо организованы, пунктуальны, всегда следуют установленным правилам, инициатива подавляется, в таких организациях часто возникают проблемы, связанные с бюрократической волокитой.

К типу *«много работаем – хорошо отдыхаем»* относятся фирмы, занимающиеся недвижимостью, автомобилями и выездной торговлей. Задачи, как правило, рассчитаны на короткие сроки. Работники ориентированы на действие, а не на решение проблем, поэтому ищут быстрые одноразовые решения. Очень часто большой объем работы выполняется в очень короткие сроки.

Поскольку обе типологии основываются на одних и тех же характеристиках, они практически полностью совпа-

дают. Несмотря на то, что в классификациях задействовано только два определяющих корпоративную культуру фактора, они достаточно объективны благодаря правильно выстроенной логической цепочке: риск/обратная связь  $\Rightarrow$  специфика вида деятельности  $\Rightarrow$  потребности, сильные и слабые стороны сотрудников  $\Rightarrow$  мотивация.

М. Бурке предложил классификацию, основанную на особенностях взаимодействия компании с внешней средой, её структуре и размере, а также системе мотивации персонала. Его классификация включает 8 типов корпоративных культур<sup>33</sup>.

Культура *«оранжереи»* характерна для государственных предприятий, которые не интересуются изменениями внешней среды. Персонал слабо мотивирован, что связано со структурой предприятия, бюрократичностью, конформизмом и анонимностью отношений.

*«Собиратели колосков»* – это предприятия, в большинстве своём мелкие и средние, стратегия которых зависит от случая. Их структуры анархичны, функции расплывлены. Основной системой ценностей является уважение к руководителю. Как правило, эти предприятия находятся в трудном положении и вследствие этого не могут мотивировать персонал.

Культура *«огорода»* имеет пирамидальную структуру. Подобные предприятия стремятся к сохранению доминирующих позиций на традиционном рынке, используя испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений. Мотивация персонала находится на низком уровне.

Культура *«французского сада»* распространена на крупных предприятиях, также имеет пирамидальную бюрократизированную структуру, где к людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы.

---

<sup>33</sup> Соломанидина Т.О. Организационная структура компании. – С. 54.

Культура *«крупных плантаций»* характерна для крупных предприятий, имеющих 3–4 иерархических уровня. Их отличительной чертой является постоянное приспособление к изменениям окружения, поэтому гибкость персонала всячески поощряется. Степень его мотивации достаточно высока.

Культура *«лианы»* – это сокращённый до минимума управленческий персонал, широкое использование информации, ориентация каждого работника на требования рынка, высокое чувство ответственности на всех уровнях, что обеспечивает высокую степень мотивации персонала.

Модель *«косяка рыб»* – это предприятия, характеризующиеся маневренностью и гибкостью, постоянно меняющие структуру и поведение в зависимости от изменений рыночной конъюнктуры. Особые требования предъявляются к интеллектуальной гибкости персонала.

Культура *«кочующей орхидеи»* присуща различным рекламным агентствам и консультационным фирмам, которые, исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому. Они имеют неформальную, постоянно меняющуюся структуру, ограниченное количество работников. Их цель – предложить единственный в своём роде товар. Степень мотивации персонала относительно низка.

Похоже, что некоторые из предложенных здесь типов не являются самостоятельными, они лишь частные случаи, сформировавшиеся под воздействием одного, двух внешних факторов. Так, например, культура «французского сада» по сути, является культурой «огорода» с некоторыми чертами американской корпоративной культуры. Культуры «лианы» и «косяка рыб» практически не отличаются, по сути, они являются двумя разновидностями одного типа, отличительная черта – лишь количество топ-менеджеров.

Наиболее объективной будет типология, основанная на анализе подповерхностного и глубинного уровней корпоративной культуры. Именно такую типологию предложил

Герт Хофстейд (Хофштеде)<sup>34</sup> (табл. 1, 2, 3 и 4). Его классификация основывается на четырёх основных признаках корпоративной культуры: индивидуализм – коллективизм; дистанция власти; тенденция к избеганию неопределённости; маскулинизация – феминизация.

Таблица 1

**Характеристика организаций  
по признаку «индивидуализм – коллективизм»**

<b>«Коллективистская» культура</b>	<b>«Индивидуалистская» культура</b>
<p>Работники ожидают, что организация будет заниматься их личными делами, и защищать их интересы.</p> <p>Взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности.</p> <p>Продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы.</p> <p>Руководители придерживаются традиционных взглядов на формы поддержания активности подчинённых.</p> <p>Социальные связи внутри организации характеризуются сплочённостью.</p> <p>Отношения между администрацией и работниками базируются обычно на моральной основе.</p>	<p>Сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с её стороны; они надеются только на себя.</p> <p>Функционирование организации осуществляется с расчётом на индивидуальную инициативу каждого члена.</p> <p>Продвижение по службе осуществляется на основе компетенции и «рыночной стоимости» индивида.</p> <p>Руководство находится в курсе последних идей и методов, воплощает их на практике, стимулирует активность подчинённых сотрудников.</p> <p>Социальные связи внутри организации характеризуются известной дистанционностью.</p> <p>Отношения между администрацией и работниками основывается обычно на учёте личного вклада работника.</p>

Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных

<sup>34</sup> *Geert Hofstede. Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values.* – Sage, Beverly Hills, Calif, 1980. – P. 124.

отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально – деловой принцип.

Таблица 2

**Характеристика  
организаций по признаку «дистанция власти»**

<b>Низкий индекс</b>	<b>Высокий индекс</b>
Тенденция к децентрализации.	Тенденция к централизации.
Организация имеет структуру сплюснутой пирамиды.	Организация имеет вид высокой остроконечной пирамиды.
Управляющий состав малочисленен.	Большое число управляющего – контролирующего персонала.
Относительно небольшая дифференциация заработной платы	Значительная дифференциация заработной платы.
Высокая квалификация работников низшего уровня.	Низкая квалификация работников низшего уровня.
Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие.	Служащие обладают более высоким статусом по сравнению с рабочими

Итак, высокий индекс дистанции власти – признание того, что иерархия – это нечто само собой разумеющееся, приказы не обсуждаются, авторитет преобладает над правом, инициатива не поощряется. Низкий индекс, в свою очередь, означает, что хотя для организации и характерно неравенство, руководство всё же ориентируется на удобный для работников стиль управления, право главенствует над авторитетом, между управляющими и подчинёнными существует гармония, а между работниками – солидарность.

Таблица 3

**Характеристика организаций  
по признаку «стремление к избежанию неопределённости»**

<b>Низкий индекс</b>	<b>Высокий индекс</b>
Персонал живёт сегодняшним днём.	У работников большая тревога за будущее.
Малый средний возраст работников среднего звена.	Высокий средний возраст работников среднего звена.
Устойчивая мотивация на достижение целей.	Низкая мотивация на достижение целей.
Готовность идти на риск.	Слабая готовность к риску.
Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста.	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца.
Руководитель не является специалистом в сфере управления.	Руководитель должен быть специалистом в сфере управления.
Конфликт и соперничество рассматриваются как нормальные явления.	Конфликты и соперничество между сотрудниками не приветствуются.
Высокая готовность идти на компромисс.	Меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими.

Как правило, в компании с высоким индексом стремления к избежанию неопределённости руководители в большей степени заняты частными вопросами, они не любят брать на себя большую ответственность и принимать рискованные решения. Стиль их руководства более или менее постоянный, для компании характерна низкая текучесть кадров.

В организациях с низким индексом руководители принимают стратегические решения, они придерживаются гибкого стиля руководства, готовы идти на риск и брать всю

ответственность на себя; для такой культуры характерна высокая текучесть кадров.

Таблица 4

**Характеристика организаций  
по признаку «маскулинизация–феминизация»**

<b>«Мужская» культура</b>	<b>«Женская» культура</b>
Мужчина доминирует в любой ситуации.	Различия между полами не влияют на занятие властных позиций.
Самое главное – добиться успеха.	Самое главное – качество жизни.
Жизнь ради работы.	Работать, чтобы жить.
Важными являются деньги и хорошие материальные условия.	Важными являются мужчины и окружение.
Надо стремиться всегда, быть лучшим.	Ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других.
Решения принимаются на основе рационального мышления.	Решения принимаются с опорой на интуицию.

Следовательно, главное в «мужских» корпоративных культурах – это самореализация, карьера, успех; конфликт в такой культуре – открытое жёсткое противостояние. В «женских» самое главное – гармоничность самого процесса работы, хорошие отношения между сотрудниками. Конфликт в таких организациях носит скрытый характер, а его решение осуществляется путём компромисса.

Более гибкой является типология, предложенная К. Камероном и Р. Куинном<sup>35</sup>. Она основывается на анализе конкурирующих ценностей компаний. Типология создавалась на основе исследований показателей эффективности. Одни компании считают себя эффективными, если они легко

<sup>35</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – С. 58.

адаптируются к переменам, другие – если они стабильны, предсказуемы и механически целостны и т.д. Для одних главный показатель эффективности – гармония внутренней организации компании, для других – настрой на внешние факторы и конкуренцию.

**Клановая культура** – очень дружественное место работы, где у людей масса общего, организация похожа на большую семью. Лидеры воспринимаются как воспитатели. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Организация делает акцент на долгосрочную выгоду совершенствования личности, придаёт значение высокой степени сплочённости коллектива и моральному климату. Организация поощряет бригадную работу.

**Адхократическая культура** – динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующая сущность организации – желание экспериментировать новаторство. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех – производство новых товаров или предоставление новых услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

**Иерархическая культура** – очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и рентабельности. Успех определяется надёжностью поставок, низкими затратами и долгосрочной предсказуемостью.

**Рыночная культура** – организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твёрдые руководители и суровые конкуренты. Организацию связывает воедино акцент

на стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Успех определяется проникновением на новые рынки и увеличением рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке.

Данная типология является наиболее объективной по сравнению с представленными выше, поскольку она основывается на большом количестве критериев, характеризующих один из самых важных уровней корпоративной культуры – подповерхностный. Единственным недостатком этой типологии является лишь косвенный анализ глубинного уровня корпоративной культуры.

#### **1.4. Корпоративная культура и эффективность предприятия**

Исходя из анализа работ по определению эффективности деятельности предприятия, можно сделать вывод, что её следует определять комплексно – по двум блокам показателей. Первый блок включает в себя объективные (экономические) показатели<sup>36</sup>:

---

<sup>36</sup> Антонова Ю.Б. Повышение эффективности производственной деятельности промышленного предприятия на основе совершенствования информационной базы: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2003. – 151 с.; Петрашко Н.Ю. Экономическая эффективность хозяйственной деятельности промышленного предприятия показатели и методы оценки: На примере предприятий ОАО «Оренбургнефть»: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2004. – 163 с.; Городецкий А.Е. Совершенствование оценки экономической эффективности функционирования промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2004. – 153 с.; Иваницкий В.С. Оценка экономической эффективности функционирования предприятия в рыночных условиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2003. – 183 с.; Черпахин П.В. Определение интегральной эффективности промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 162 с.; Каменский А.С. Управление экономической эффективностью деятельности предприятия: Дис. ... канд.

- **Результативность.** По этому показателю оценивается, достигнуты ли организацией поставленные цели (например, получена ли запланированная прибыль).
- **Производительность.** Этот показатель выявляет, достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат.
- **Прибыль.**
- **Рентабельность.** Это показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара.
- **Экологичность.** Согласно принципам устойчивого развития к современному производству сегодня предъявляется требование применения экологически чистых технологий. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности предприятия.
- **Энергоемкость.** Любое производство приближается к максимально эффективному, если потребляется минимум энергии. Поэтому показатель энергозатрат в технологическом процессе, говорит об эффективности всего производства в целом.

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели<sup>37</sup>:

---

экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2005. – 169 с.; *Дуб П.И.* Повышение экономической эффективности промышленного предприятия на основе мотивации труда: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2006. – 173 с.

<sup>37</sup> *Смирных С.Н.* Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий государственного сектора экономики: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2007. – 156 с.; *Михайлов С.Г.* Социальная эффективность стратегии экономического развития предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2006. – 173 с.; *Бахтияров Е.И.* Социальная эффективность информационной системы управления предприятием: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Тюмень, 2008. – 176 с.; *Сорока В.А.* Психологические критерии эффективности внутрифирменного

- Трудовая активность сотрудников. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции и т.д.
- Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.
- Относительная стабильность организации. В каждой группе образуется ядро кадровых работников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров.
- Сработанность коллектива организации. Этот показатель характеризует психологический климат в коллективе.

Взаимовлияние объективных и субъективных показателей эффективности деятельности предприятия было доказано учёными Санкт-Петербургского государственного университета<sup>38</sup>. Согласно их исследованию трудовая активность работников зависит от:

- сбалансированности материального и морального стимулирования труда (было выяснено, что ориентация исключительно на материальное стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);
- наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;

---

обучения персонала предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2009. – 162 с.; *Zigon D. The team performance* [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forum.cfin.ru/attachment.php?attachmentid=668&d=1241614222>

<sup>38</sup> Показатели эффективности организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psylist.net/socpsy/00019.htm>

- возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).

В свою очередь, трудовая активность сотрудников благоприятно отражается на: результативности и продуктивности труда, социально-психологическом климате, степени сработанности членов трудового коллектива.

На удовлетворенность трудом влияют следующие факторы: результативность труда, санитарно-гигиенические условия труда, система организации труда, система стимулирования труда, способы принятия решений, сложившиеся в организации.

Сплоченность организации, характеризующаяся прочностью, единством, устойчивостью межличностных взаимоотношений, влияет на: производительность труда; уровень трудовой и общественной активности; текучесть кадров.

Таким образом, разработан целый комплекс показателей для оценки эффективности деятельности предприятия. На сегодняшний день существует ряд исследований, посвящённых влиянию корпоративной культуры на данные показатели. Рассмотрим их в деталях.

Американские исследователи в области экономики производства Т. Дилл и А. Кеннеди<sup>39</sup> в качестве показателя эффективности использовали производительность труда. Ими были выявлены ключевые составляющие корпоративной культуры, оказывающие непосредственное влияние на производительность:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим, и в которого верят;

---

<sup>39</sup> Deal T., Kennedy A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley, Reading Mass, 1982. – P. 57.

- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание к людям и производительности;
- особое внимание к клиентам и сервису;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

Американский исследователь Д. Майстер в качестве показателя эффективности рассматривал финансовую успешность компании. Он выделил элементы корпоративной культуры, которые влияют на этот показатель:

- самосовершенствование;
- делегирование;
- психологический климат в коллективе;
- высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества сотрудников, их лояльность, ориентацию на высокую производительность;
- ориентацию на долгосрочные цели;
- делегирование полномочий;
- справедливое вознаграждение;
- удовлетворённость сотрудников.

Американский исследователь корпоративной культуры Деннис Дж. Краветц (Скотсдейл, Аризона) исследовал корпоративную культуру 330 крупнейших американских компаний, им была обнаружена достоверная корреляция между показателями эффективности деятельности компании и типом корпоративной культуры. В дальнейшем исследования Д.Дж. Краветца были подтверждены Дж. Томпсоном, который анализировал корпоративную культуру энергетических компаний США. К показателям эффективности оба исследо-

вателя отнесли снижение количества нарушений техники безопасности/количество несчастных случаев, уровень абсентеизма, долю клиентов полностью удовлетворённых качеством продукции, количество трудовых конфликтов, рост прибыли и рост продаж. Как показали исследования компании с гибкой структурой производства, партисипативным стилем управления и уплощённой организационной культурой обладают неоспоримым преимуществом перед компаниями с авторитарным управлением, жёсткой иерархической организационной структурой<sup>40</sup>.

К важнейшим структурным элементам корпоративной культуры, оказывающим влияние на эффективность компании Д. Краветц и Дж. Томпсон отнесли: ценности и цели компании; стиль менеджмента; структуру производства (гибкую или «застывшую»); организационную структуру; систему коммуникации; систему мотивации; обучение работников; отношение к труду; лояльность; систему адаптации работников; практику отбора и карьерного продвижения работников.

В Туринском международном учебном центре, занимающемся той же проблематикой на макроуровне, пришли к выводу, что эффективную работу предприятий определяют следующие элементы корпоративной культуры:<sup>41</sup> открытость новым идеям; поддержание высокого профессионального уровня работников; гибкая, адаптивная структура предприятия; эффективная система коммуникации; децентрализо-

---

<sup>40</sup> *Kravetz D.J.* People Management Practices and Financial Success: A Ten-Year Study [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.kravetz.com/>; *Thompson J.* Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://finarticles.com/p/articles/mi\\_qa3650/is\\_199507/ai\\_n879311/](http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/)

<sup>41</sup> Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.pgzeao.ru/.../nov\\_tenden.pdf.html](http://www.pgzeao.ru/.../nov_tenden.pdf.html)

ванная система управления; ориентация на долгосрочные цели.

Исследователь корпоративной культуры С. Блэк в своей книге «PR. Международная практика»<sup>42</sup>, рассматривая качество как показатель эффективности, выделил составляющие корпоративной культуры, влияющие на него:

- полная и правдивая информация, направленная сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику;
- атмосфера доверия между работником и работодателем;
- условия труда, безопасные и безвредные для здоровья;
- достойное вознаграждение, отсутствие конфликтов, удовлетворенность работой;
- гордость за свою организацию и уверенность в будущем.

Исходя из приведённых выше результатов исследований, можно сказать, что существуют ключевые структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективную деятельность предприятия, они представлены на рис. 2. Следует также отметить, что все вышеперечисленные составляющие должны находить своё отражение в имидже компании.

Рассмотрим ключевые составляющие эффективной корпоративной культуры в отдельности.

**Лидер.** Эффективно управлять компанией сможет лишь лидер, соответствующий культуре компании, социальным и национальным особенностям персонала и в совершенстве владеющий навыками ситуационного лидерства, способный эффективно вести организацию вперёд, к новым достижениям, к совершенствованию.

---

<sup>42</sup> Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=001840>

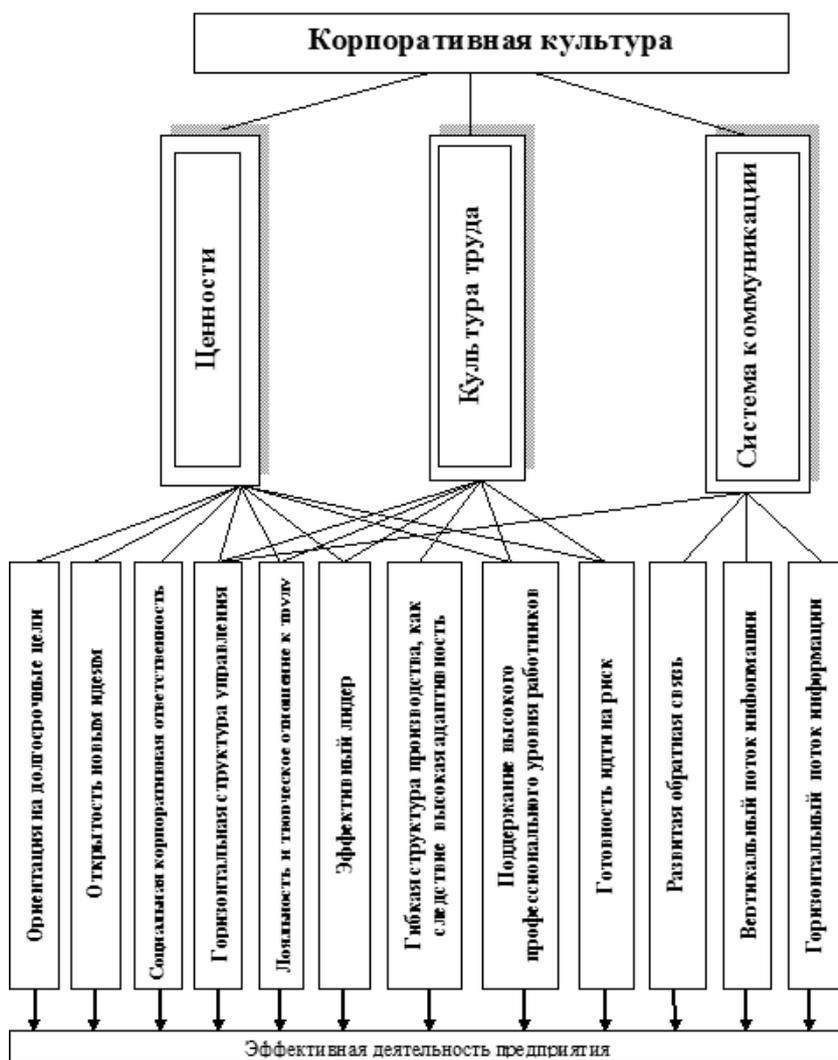


Рис. 2. Структурные элементы корпоративной культуры, определяющие эффективную деятельность предприятия

Стиль управления будущим – партисипативно-кооперативный – руководители стремятся решать проблемы не вместо подчинённых, а вместе с ними. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить у подчинённых. Фактически речь идёт об усвоении начальником новой для себя роли: не начальника, который приказывает, а лидера, который увлекает своим примером.

Согласно проекту ТАСИС, критически важной управленческой компетенцией на сегодня является способность привлечь лучший талант, развивать, мотивировать, эффективно использовать и удерживать его в организациях, а также управлять знаниями и интеллектуальным капиталом<sup>43</sup>.

Ещё одна характерная черта руководителя будущего – высокая степень социальной ответственности, которая распространяется не только на его служащих и клиентов его компании, но и общество в целом. Он должен чётко осознавать, как его решения и, соответственно, деятельность его компании повлияют на жизнь следующего поколения.

**Творческое отношение** к труду очень важно, раскрывая свой творческий потенциал, человек работает гораздо эффективнее, чем в условиях жёсткого прессинга со стороны менеджеров, ярким примером этому служит история знаменитой компьютерной фирмы «Дэлл»<sup>44</sup>. В конце 2000 г. у компании начались большие проблемы. Фаворит покупателей ПК со дня основания в 1984 г., «Дэлл» остановился. Впервые в своей истории «Дэлл» объявил об увольнениях.

---

<sup>43</sup> Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [pgz.kurganobl.ru/documentation/view/document/general/tacis/nov\\_tenden.pdf](http://pgz.kurganobl.ru/documentation/view/document/general/tacis/nov_tenden.pdf)

<sup>44</sup> Душа Дэлл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cecsi.ru/coach/cs\\_dell\\_michael.html](http://www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html) – 36к

Как выяснилось, это случилось из-за того, что в «Дэлл» создали культуру, ориентированную на стоимость акций, финансовые показатели меркантильную культуру, главной целью стало осуществление проектов, приносящих прибыль в короткие сроки, персонал работал под жёстким прессингом с минимумом самореализации.

После того, как в компании были созданы оптимальные условия для самореализации работников, и начали осуществляться предложенные ими проекты, «Дэлл» вернул свои лидирующие позиции.

В век информационных технологий, внешняя среда компании изменяется с огромной скоростью, постоянно появляется что-то новое. Даже благополучная компания, закрытая для новых идей, которая не идёт даже на минимальный риск, рано или поздно обречена на полный провал. Очевидно, что конкурентоспособными в такой быстро изменяющейся среде могут быть только работники, постоянно совершенствующие свой профессиональный уровень.

**Обучение и повышение квалификации** персонала призваны не только передавать работникам необходимые знания, но и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации. В ходе обучения также объясняется, какого поведения организация ожидает от своего работника, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться. Очень важно, чтобы обучение предусматривало не только овладение работниками теми профессиональными знаниями, которые необходимы для выполнения ими сегодняшней работы, но и знаниями для выполнения тех, функций, которые могут потребоваться через несколько лет в соответствии со стратегией фирмы. Речь должна идти о системе непрерывного обучения, что уже стало нормой для большинства фирм Японии, где работники обязаны учиться 8 часов в неделю: 4 часа в рабочее время, 4 часа – в свободное от работы время. Все

расходы фирма берёт на себя. Подобный подход к обучению является одним из важнейших условий поддержания такой корпоративной культуры, которая позволяет сотруднику чувствовать стабильность своей работы, быть уверенными, что и в условиях перемен они будут востребованы на своей фирме.

Значимость обучения и развития подтвердили американские исследователи, проанализировав более 10 тыс. рабочих мест, они пришли к выводу, что при 10-процентном повышении уровня образованности продуктивность труда возрастает на 8,6%, при аналогичном увеличении акционерного капитала – на не более чем на 4%.

Как писал основоположник кибернетики Норберт Виннер «чем сложнее система, тем менее она терпима к диктату»<sup>45</sup>. Работники с высоким профессиональным уровнем, стремлением к самореализации не должны лишь выполнять приказы и распоряжения «сверху». На сегодняшний день на ведущих предприятиях мира широко используется привлечение максимального числа работников к принятию управленческих решений, касающихся выполняемых ими функций. В 2006 г. благодаря этой практике «Ауди» получила 17,4 млн евро.

Работники участвуют как в принятии управленческих решений, так и в совершенствовании производственных процессов. Они несут персональную ответственность за предложенные мероприятия, а в случае успешного исхода получают процент от прибыли.

С одной стороны, благодаря такой системе работники значительно повышают свой социальный статус, с другой, получают справедливое вознаграждение за труд, всё это приводит к высокому уровню лояльности работников.

---

<sup>45</sup> Виннер Н. Кибернетика и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.zipsites.ru/books/kibernetika\\_i\\_obschestvo/](http://www.zipsites.ru/books/kibernetika_i_obschestvo/)

Следует отметить, что в последних исследованиях, посвящённых данному вопросу, именно лояльность называют одной из самых важных его составляющих.<sup>46</sup> Лояльность работника к организации можно разделить на три основные составляющие:

- лояльность к трудовой функции (удовлетворённость трудом и своей ролью в организации);
- лояльность к менеджменту (удовлетворённость работников своим местом в иерархии);
- лояльность к миссии (единство личностных и организационных целей).

В свою очередь лояльность к трудовой функции находит своё отражение в таких показателях как текучесть кадров, производительность труда, лояльность к менеджменту – в количестве нарушений трудовой дисциплины, коэффициенте творческой активности, а лояльность к миссии – в уровне внедрения новаций и в уровне качества. Можно сказать, что лояльность в целом определяет величину коэффициента удовлетворённости организацией<sup>47</sup>.

Наличие лояльности – это главное требование, предъявляемое западным работодателем к потенциальному работнику, претендующему на открытую вакансию. В российских компаниях требование лояльности занимает одно из последних мест в списке социальных компетенций работника.

Очевидно, что одной из ключевых составляющих эффективной корпоративной культуры является горизонтальная структура управления. Следует отметить, что правильно построенная *горизонтальная структура управления* подразумевает эффективную систему внутренней коммуникации, т.е. потоки прямой и обратной связи. Помимо функции передачи

---

<sup>46</sup> Специфика и структура человеческого капитала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=5305>

<sup>47</sup> *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 670.

информации, необходимой для нормальной работы предприятия, внутренняя коммуникация играет роль проводника корпоративной культуры.

В ближайшем будущем компании, чтобы преуспеть в турбулентной внешней среде, будут базироваться на сочетании порядка и хаоса как двух взаимодополняющих системах мира. Именно об этом Ханс-Юрген Варнеке писал в своей книге «Революция в предпринимательской культуре»<sup>48</sup>. Ключевым понятием такого организационного взаимодействия будут «фабрики в фабрике» – самоорганизующиеся динамичные подразделения внутри компании, работающие на её цели и связанные информационными потоками, такая организация распространяется на все уровни, вплоть до отдельных сотрудников. Помимо прочего, подобная структура будет обладать высокой адаптивностью к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что на сегодняшний день наблюдается явный дефицит работ по оценке воздействия корпоративной культуры на показатели деятельности предприятия. Действительно, очень сложно оценить экономический эффект чувств, эмоций, традиций, человеческих ценностей и т.п., однако всё вышеперечисленное оказывает непосредственное влияние на производительность труда, абсентеизм, трудовую дисциплину.

Исследование, посвящённое взаимосвязи корпоративной культуры и эффективности организации, принадлежит американскому учёному Д. Мейстеру. Ему удалось оценить взаимосвязь «корпоративная культура – прибыльность предприятия»<sup>49</sup>. Следует отметить, что этому исследованию

---

<sup>48</sup> Денисова Д. Как ловить в сети Индры // Эксперт. – 2006. – № 26. – С. 35–36.

<sup>49</sup> Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

предшествовало несколько работ, послуживших базой для работы Майстера, среди которых особое место занимают: «Корпоративная культура и эффективность работы компании»<sup>50</sup> Коттера и Хэскета, «Построенные навечно»<sup>51</sup> Коллинза и Порраса, а также «Сбалансированная система показателей» Р. Каплана и Д. Нортон<sup>52</sup>.

Д. Мейстер выделил элементы корпоративной культуры, которые определяют финансовую успешность компании: самосовершенствование; лидерство; психологический климат в коллективе; высокие стандарты, под которыми он понимал личные качества сотрудников, их лояльность, высокую производительность; ориентацию на долгосрочные цели; делегирование полномочий; справедливое вознаграждение; удовлетворённость сотрудников.

Д. Мейстер связал все вышеперечисленные элементы корпоративной культуры воедино и определил их влияние на финансовую успешность фирмы, он предложил следующие логические построения<sup>53</sup>: финансовый успех является следствием качества продукции; качество продукции зависит от удовлетворённости работников; удовлетворённость работников зависит от поддержания высоких стандартов, наставничества и делегирования полномочий; высокие стандарты являются следствием наличия системы справедливой компенсации, вовлечённости и энтузиазма работников; наставничество является следствием ориентации на долгосрочные цели, заинтересованности и энтузиазма работников; делегирование является следствием ориентации на долгосрочные цели.

---

<sup>50</sup> *Kotter J.P., Heskett J.L. Corporate Culture and performance. – The Free Press, 1992.*

<sup>51</sup> *Collins J.C., Porras J.I. Built to Last. – Harper Collins, 1994.*

<sup>52</sup> *Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.*

<sup>53</sup> *Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен знать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 239 с.*

Для характеристики финансовой успешности Мейстер ввёл интегральный показатель, состоящий из 4 составляющих:

- прибыль, приходящаяся на одного работника;
- рост выручки за последние два года;
- рост прибыли за последние два года;
- рентабельность продаж.

Вес каждой составляющей показателя финансовой эффективности представлен в таблице 5, Мейстер рассчитал эти значения с использованием статистики  $r$ -квадрат, исследовав деятельность 139 фирм, на которых работают 5589 человек.

Таблица 5

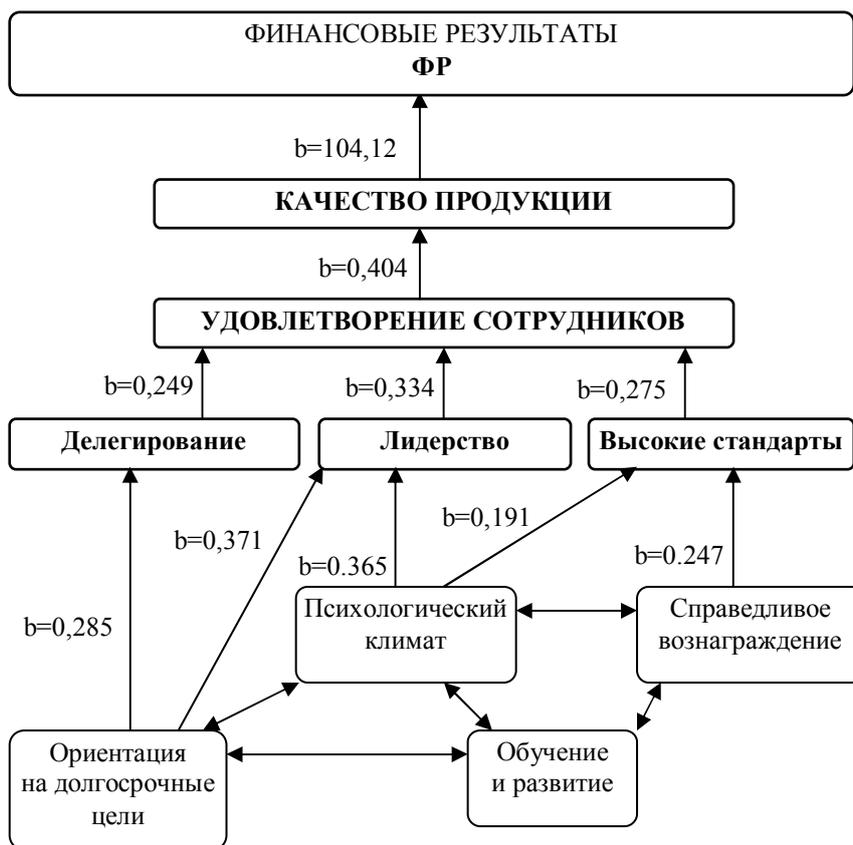
**Вес составляющих показателя финансовой эффективности**

Рост прибыли <b>РП</b>	0,81
Прибыль на одного работника <b>П/Р</b>	0,53
Рост выручки <b>Р/В</b>	0,27
Рентабельность продаж <b>РПр</b>	0,24

Таблица 5 демонстрирует ту долю одной переменной, которая может быть «объяснена» или за которую «отвечает» изменение другой переменной.

Как показано в таблице, с финансовым показателем сильнее всего коррелирует рост прибыли и прибыль на одного работника. Эти два параметра оказывают большее влияние на формирования общего значения показателя финансовой эффективности, чем параметр роста выручки за два года и рентабельность. Однако все они демонстрируют статистическую связь со значением показателя финансовой эффективности. Эта статистика показывает, что показатель финансовой эффективности объединяет все четыре параметра, которые с разной степенью оказывают на него влияние.

С помощью схемы Д. Майстера можно проанализировать взаимосвязь между показателем финансовой эффективности и корпоративной культурой (рис. 3).



**Рис. 3. Зависимость финансовых результатов от отдельных элементов корпоративной культуры**

Респонденты оценивают каждый из параметров по шкале от 1 до 6 баллов. Затем для анализа используется средний балл.

Сплошные линии означают существование статистически значимых взаимосвязей факторов. Каждый следующий фактор является прямым следствием предыдущего. Значение параметра  $b$  показывает, насколько изменится один фактор при изменении другого на 1 пункт, для расчета значения параметра  $b$  Мейстер использовал статистику  $r$ -квадрат.

Очевидно, что слабость этой работы заключается в том, что она не учитывает влияния на финансовые результаты обучения и развития, а также тот факт, что в рамках своей методики Д. Мейстер считает возможным изменение только одного из составляющих корпоративной культуры (улучшение психологического климата, введение справедливого вознаграждения, ориентация на долгосрочные цели и повышение профессионального уровня работников), однако, при трансформации корпоративной культуры возможны изменения всех вышеперечисленных составляющих. В целом же, Д. Мейстер даёт достаточно полную картину влияния корпоративной культуры на финансовую успешность компании.

Профессор организационного развития в Международном институте развития управления в Лозанне (IMD) (Швейцария) Денисон в течение 15 лет изучал зависимость между корпоративной культурой и эффективностью на примере более 1000 компаний. Согласно модели Денисона корпоративную культуру характеризуют четыре взаимосвязанных фактора (параметра) – вовлеченность, согласованность (последовательность), способность к адаптации и миссия компании. Каждый из них имеет составляющие. Так, миссия определяет стратегию, цели и задачи, а также видение компании. Согласованность – координацию и интеграцию, согласие, ключевые ценности. Вовлеченность обеспечивает ориентацию на команду, развитие способностей, передачу полномочий. Адаптивность – создание (изменение), ориентация на клиента, организационное обучение.

Диагностика корпоративной культуры начинается со сбора информации об организации. Каждому сотруднику

предлагается заполнить анкету. В ней четыре группы вопросов (утверждений) по основным факторам. В каждой группе по три подгруппы (см. приложение 1). Все утверждения оцениваются по пятибалльной шкале (от 1 до 5 баллов). После заполнения анкеты, по каждой подгруппе рассчитывается среднее арифметическое значение – индекс, который можно представлять в процентах (максимальное значение индекса 5 баллов, или 100%).

Согласно модели Денисона корпоративную культуру можно представить в виде круга. Горизонтальная линия делит организационные параметры на внутренний и внешний фокус. Вовлеченность и согласованность характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние.

Вертикальный разрез круга проводит черту между гибкой организацией (левая половина рисунка) и стабильной (правая половина рисунка). Вовлеченность и адаптивность определяют организационную гибкость и склонность к изменениям. А согласованность (последовательность) и миссия определяют способность организации к стабильности и управляемости.

Миссия и согласованность в большей степени влияют на финансовые показатели, такие как ROA (отдача от активов), ROI (отдача от инвестиций) и ROS (отдача от продаж). Значение индекса миссии и согласованности от 3 до 4 обычно указывает на высокую отдачу от инвестиций, активов и продаж, а также на операционную силу организации.

Согласованность и вовлеченность (внутренний фокус) влияют на качество, удовлетворенность работников и отдачу от инвестиций. Аналогично значение индексов данных параметров от 3 до 4 свидетельствует о высоком уровне качества продукта, меньшем проценте брака и переделывания, правильном распределении ресурсов и более высоком уровне удовлетворенности работников.

Вовлеченность и адаптивность оказывают воздействие на развитие продукта и инновации. Индекс этих параметров в интервале от 3 до 4 баллов означает высокий уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания и потребности как клиентов, так и собственных наемных рабочих.

Адаптивность и миссия (внешний фокус) влияют на доходы, рост продаж и долю рынка. Когда значения данных параметров от 3 до 4 баллов, в организации с большой вероятностью наблюдается постоянный рост продаж и увеличение доли рынка<sup>54</sup>.

Модель Дэнисона достаточно полно отражает взаимосвязь между корпоративной культурой и экономической эффективностью деятельности компании, поскольку для измерения эффективности он использует широкий спектр таких ключевых показателей деятельности предприятия как отдачу от активов, инвестиций, продаж, качество продукции, удовлетворённость работников, уровень инноваций в производстве и сервисе, креативность, быстрое реагирование на изменяющиеся желания клиентов и собственных наемных работников, рост продаж и увеличение доли рынка. Согласно его модели эффективность определяется такими составляющими корпоративной культуры как стратегия, цели и задачи, ключевые ценности, ориентация на команду, развитие способностей, делегирование, организационное обучение. Иными словами модель Дэнисона во многом объединяет результаты исследований Д. Кравеца, Дж. Томпсона и Д. Мейстера, являясь тем самым более точным инструментом для определения влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности предприятия.

---

<sup>54</sup> Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/78569/>; Denison model [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>

Для разработчиков корпоративной культуры самым трудным является поиск доказательств того, что эффективная корпоративная культура приведет к росту экономических показателей. Отсутствие четких методик расчета эффективности от предложенных мероприятий и затрат на их осуществление и является тем фактором, который затрудняет сознательное формирование корпоративной культуры и понимание того, что при одном и том же достигнутом качестве расходы (затраты) рабочей силы, оборудования, материалов, энергии и т.д. могут быть самыми различными. Уровень этих затрат в конечном итоге и будет характеризовать эффективность производства.

Исходя из проанализированных выше исследований, можно сделать вывод о том, что такие составляющие корпоративной культуры как эффективное лидерство, горизонтальная система управления, лояльность и гибкая структура влияют на такие показатели деятельности предприятия как уровень качества производимой продукции, рост продаж, текучесть кадров, производительность труда, количество нарушений трудовой дисциплины. Также для оценки корпоративной культуры можно использовать следующие показатели – коэффициент творческой активности, уровень внедрения новаций, коэффициент удовлетворённости организацией, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент квалификации работников, коэффициент профессиональной компетенции и коэффициент ответственности.

Остановимся на тех показателях, которые специалисты, как правило, относят к понятию «социальная эффективность». Это дисциплина и текучесть кадров. Эти два показателя характеризуют состояние и движение рабочей силы на основе анализа динамики следующих коэффициентов: оборота по приёму, оборота по выбытию, общего оборота, текучести кадров, постоянства кадров.

Рассмотрим понятие «текучесть кадров» в свете эффективной корпоративной культуры. Под текучестью пони-

мается добровольный официальный уход наемного работника из одной организации в другую на основании самостоятельно принятого им решения. При эффективной корпоративной культуре уровень текучести – низкий. Он свидетельствует о стабильном и слаженном осуществлении производственного процесса. Повышение уровня текучести кадров – явный признак разрушения целостности организации и тенденции к нестабильному положению на рынке. Текучесть кадров ведет к увеличению непроизводственных затрат, связанных с подбором и отбором кадров, их обучением и адаптацией к производству. Текучесть кадров представляет серьезную проблему для любого предприятия.

Каждое предприятие заинтересовано в постоянных кадрах, длительное время работающих на предприятии. Такие кадры постоянно совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Показатели постоянства и стабильности кадров тесно связаны с уровнем оплаты труда на предприятии, а также отражают удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами, и всей трудовой атмосферой.

Эффективная корпоративная культура создает благоприятный климат для осуществления трудовой деятельности на предприятии. Символы, мифы и легенды об истории предприятия повышают значимость работников, занятых на таком предприятии, и их авторитет. Даже если работник и увольняется с предприятия с сильной корпоративной культурой, ему будет легко найти более статусную работу, имея за плечами опыт участия в корпоративных мероприятиях.

Для выявления состояния корпоративной культуры следует проследить динамику кадров, то есть проанализировать общее число принятых или уволенных за данный период работников, а также причины поступления и увольнения.

Движение рабочей силы характеризуется рядом показателей или коэффициентов. Это коэффициент оборота по приему, по выбытию, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести кадров, коэффициент постоянства кадров.

Так как квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т. д., поэтому в процессе анализа следует рассмотреть состав рабочих по возрасту, стажу работы, образованию.

Коэффициент оборота по приему рабочих ( $K_{np}$ ):

$$K_{np} = \mathcal{C}_{np} / \mathcal{C}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{C}_{np}$  – количество принятого персонала,  $\mathcal{C}$  – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ ):

$$K_{\text{в}} = \mathcal{C}_{\text{в}} / \mathcal{C}, \quad (2)$$

где  $\mathcal{C}_{\text{в}}$  – количество уволившихся сотрудников.

Коэффициент текучести кадров ( $K_m$ ):

$$K_m = K_{\text{в}1} / \mathcal{C}, \quad (3)$$

где  $K_{\text{в}1}$  – количество уволившихся работников по желанию и за нарушение дисциплины.

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ( $K_{nc}$ ):

$$K_{nc} = \mathcal{C}_{\text{рабгод}} / \mathcal{C}, \quad (4)$$

где  $\mathcal{C}_{\text{рабгод}}$  – количество работников, проработавших весь год.

Второй важной характеристикой корпоративной культуры является производственная дисциплина. Значение, которое сегодня придается технологиям укрепления трудовой дисциплины на предприятии не зависимо от форм собственности, объясняется тем, что сегодня человек рассматривается как основной фактор любого производственного процесса. Именно человек, обладающий профессиональными и социальными компетенциями, в результате интеллектуальной и

физической деятельности создает технологии, технику, капитал. Производственная дисциплина ведет к улучшению организации труда на всех уровнях, от работника до руководителя предприятия, не требуя каких-либо серьезных капиталовложений. Именно благодаря соблюдению производственной дисциплины можно достичь реального подъема экономики. Одновременно с этим мы знаем, что причиной всех катастроф в обществе, не связанных с природными катаклизмами, является то или иное нарушение дисциплины, совершенное работниками.

Повышение дисциплины труда является одним из важнейших условий достижения эффективности производственной деятельности. Несоблюдение дисциплины ведет к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует производство. Эффективная корпоративная культура формирует такие целостные рамки, в которых невозможно нарушение дисциплины.

Для расчета эффективности корпоративной культуры, в рамках которой поддерживается высокий уровень трудовой дисциплины (*УТД*), можно воспользоваться следующими традиционными способами, которые долгое время удовлетворяли практику:

$$УТД_1 = H / M^{55}, \quad (5)$$

где *H* – кол-во нарушителей или нарушений, *M* – общее число работающих;

$$УТД_2 = 1 - П / РВ, \quad (6)$$

где *П* – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений, *РВ* – сумма отработанного рабочего времени.

---

<sup>55</sup> Управление дисциплиной и оплатой труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=6035>; Понятие и значение дисциплины труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/19387/19490/>

Сегодня наиболее верной оценкой состояния трудовой дисциплины будет следующая:

$$УТД_3 = (Ч_c - Ч_n) / Ч_c * (\Phi_{пл} - T_{нев}) / \Phi_{пл}, \quad (7)$$

где  $Ч_c$  – среднесписочная численность работников,  
 $Ч_n$  – численность работников, допустивших трудовые нарушения;  
 $\Phi_{пл}$  – плановый фонд рабочего времени, чел.-часы;  
 $T_{нев}$  – сумма внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

Учитывая отклоняющееся и активное поведение при измерении уровня дисциплины можно также предложить еще одну систему измерения:

$$УТД_4 = 1 - M / (H - M - n), \quad (8)$$

где  $M$  – число всех нарушений;  
 $H$  – величина характеризующая нормативное поведение коллектива;  
 $n$  – число всех поощрений.

По этой формуле 1 – эталон, когда все работники соблюдают дисциплину. Отклонения от нее характеризуют существующий уровень.

Производительность труда в данном случае может характеризоваться среднегодовой выработкой продукции одним рабочим, её можно представить в виде отношения следующих факторов:

$$B = ОП / Ч^{56}, \quad (9)$$

где  $ОП$  – объём производимой продукции;  $Ч$  – среднесписочная численность работников.

---

<sup>56</sup> Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 174–182; Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://abc.informbureau.com/html/idiecaiaeoaeuiinou\\_odoaa.html](http://abc.informbureau.com/html/idiecaiaeoaeuiinou_odoaa.html); Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/51198/>

Коэффициент внедрения новаций после прохождения обучения ( $K_{вн.н.}$ ):

$$K_{вн.н.} = Ч_{вн.н.}/Ч_n \times 100\%^{57}, \quad (10)$$

где  $Ч_{вн.н.}$  – число новаций, внедрённых после прохождения обучения;

$Ч_n$  – общее число новаций в организации.

Коэффициент внедрения знаний и навыков ( $K_{вн}$ ):

$$K_{вн} = Ч_{с.зн.}/Ч_{об.с.}^{58}, \quad (11)$$

где  $Ч_{с.зн.}$  – количество сотрудников, внедривших полученные знания и навыки в работе;

$Ч_{об.с.}$  – общее количество сотрудников, прошедших обучение.

Коэффициент творческой активности ( $K_{актив}$ ) показывает долю работников, творчески подходящих к выполнению трудовых функций:

$$K_{актив} = Ч_{актив}/Ч_{общ}^{59}, \quad (12)$$

где  $Ч_{актив}$  – численность работников, являющихся активными участниками спецгрупп по решению производственных вопросов, или групп качества, а также работники, занятые поиском рационализаторских решений.

Коэффициент удовлетворённости работников организацией ( $K_y$ ):

$$K_y = 1 - (Ч_{сж} - Ч)^{60}, \quad (13)$$

где  $Ч_{сж}$  – количество работников, уволившихся из организации за определённый период времени по собственному желанию;

---

<sup>57</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 471.

<sup>58</sup> Там же.

<sup>59</sup> Там же. – С. 663.

<sup>60</sup> Там же. – С. 242.

$Ч$  – среднесписочное количество работников организации за этот же период.

С помощью данного показателя можно определить насколько условия найма отвечают требованиям, предъявляемым работниками к оценке их собственного труда.

Коэффициент квалификации работников (**ККР**):

$$ККР = \sqrt{\frac{N_{об} * N_{оп}}{N}} \quad 61, \quad (14)$$

где  $N_{об}$  – число работников, имеющих необходимое образование;

$N_{оп}$  – число работников, имеющих необходимый опыт;

$N$  – общее число работников.

Коэффициент профессиональной компетенции ( $K_{комп}$ ) показывает, какая доля работников организации соответствует занимаемой должности:

$$K_{комп} = Ч_{комп} / Ч_{общ} \quad 62, \quad (15)$$

где  $Ч_{комп}$  – численность работников, занятия которых соответствуют занимаемой должности;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала предприятия.

Коэффициент ответственности ( $K_{ответ}$ ) показывает, какая доля работников организации может работать на условиях самоконтроля:

$$K_{ответ} = Ч_{ответ} / Ч_{общ} \quad 63, \quad (16)$$

где  $Ч_{ответ}$  – численность работников, работающих на условиях самоконтроля;

$Ч_{общ}$  – общая численность персонала предприятия.

---

<sup>61</sup> Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 483.

<sup>62</sup> Там же. – С. 663

<sup>63</sup> Там же.

## Итоги

Корпоративная культура – многогранный динамичный феномен, структура которого имеет три уровня – поверхностный (внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, стиль одежды, «мифы и легенды», «герои» и «антигерои», манера общения, технологии производства и т.п.), подповерхностный (ценности и верования, стратегии и философия, провозглашаемые цели) и глубинный (национальная культура, менталитет, особенности восприятия). Корпоративная культура может стимулировать трудовую деятельность (быть эффективной) или угнетать её.

Отличительными чертами эффективной корпоративной культуры являются высокий образовательный уровень работников, их мотивация на успех, справедливое вознаграждение за труд и создание условий для постоянного совершенствования работников и их профессионального роста; эффективное руководство и горизонтальная система управления, хорошо разработанная система социальной защиты работников и членов их семей, открытость новым идеям, высокая адаптивность, ориентация на долгосрочные цели и большой творческий потенциал.

Исходя из вышеперечисленного можно выделить основные критерии, с помощью которых можно оценить эффективность корпоративной культуры – готовность идти на риск; адаптивность; отношение к новому; желание совершенствовать профессиональный уровень; степень участия в принятии управленческих решений; социальная ответственность; тип отношений в коллективе; вид мотивации и контроля; тип лидерства. Данные показатели унифицированы и могут быть использованы для оценки корпоративной культуры на любом предприятии, различные их значения будут определять ту или иную степень эффективности.

Исходя из новых подходов к определению эффективности деятельности предприятия, можно выделить два блока

показателей эффективности – экономический (производительность, прибыль, рентабельность, энергоёмкость, экологичность) и социально-психологический (трудовая активность, удовлетворённость трудовой деятельностью, стабильность организации, сработанность). Эффективность деятельности предприятия, в контексте воздействия корпоративной культуры, в свою очередь, можно оценить, используя следующие показатели – уровень качества производимой продукции, рост продаж, текучесть кадров, производительность труда, количество нарушений трудовой дисциплины, коэффициент творческой активности, коэффициент внедрения новаций, коэффициент внедрения знаний и навыков, коэффициент удовлетворённости организацией, а также коэффициенты компетенции, ответственности и квалификации.

## ГЛАВА 2

### ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

#### 2.1. Новые подходы к разработке классификации корпоративной культуры

Исходя из представленных выше результатов исследования, представляет интерес разработать классификацию, позволяющую оценить корпоративную культуру с позиции эффективности работы предприятия.

Классификация, представленная в данном исследовании, основана на анализе следующих критериев: готовность идти на риск, адаптивность, отношение к новому, желание совершенствовать профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальная ответственность, тип отношений в коллективе; вид мотивации и контроля, тип лидерства.

Для разработки данной классификации был проведён анализ корпоративных культур Газпрома, Дэлл, «Вимм-Билль-Данна», ВымпелКома, Норникеля, и Сибнефти<sup>64</sup>, Нис-

---

<sup>64</sup> Политика управления человеческими ресурсами ОАО Газпром, его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr\\_politics.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf); Норильский никель – корпоративный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nornik-study.ru/presscenter/2007/lider\\_\\_\\_eto\\_otvetstvennost\\_\\_pered\\_budutshim.html](http://www.nornik-study.ru/presscenter/2007/lider___eto_otvetstvennost__pered_budutshim.html); Свои университеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.business-magazine.ru/life\\_new/education/pub296246](http://www.business-magazine.ru/life_new/education/pub296246)

сан, Рено<sup>65</sup>, ТД «Крокус», «Горгаз» (Москва), «Диас», ООО VES и НИИ Стандартизации<sup>66</sup>.

Согласно перечисленным выше критериям выделяем четыре типа корпоративной культуры: инновационный, традиционный (консервативный), «снобистский» и вынужденный. Рассмотрим каждый из них в деталях.

**Инновационная культура.** Организация с подобной корпоративной культурой имеет чёткую долгосрочную стратегию, ясную для всех работников. Для неё характерна эффективная система (формальная и неформальная) сбора специализированной информации, обмена персоналом, активного поиска и оценки новых идей. В рамках инновационной корпоративной культуры широко практикуется формирование временных коллективов «под задачу», в которых научный поиск сочетается с опытом инженеров и технологов. Система мотивации основана на удовлетворённости трудом, его соответствии личным интересам, повышении социального статуса, материальном стимулировании, зависящем, как правило, от конечных результатов. Такая организация обладает большой скоростью изменений и, как следствие, хорошей адаптивностью. Изменения в условиях инновационной культуры становятся нормой, это обеспечивается постоянным совершенствованием профессионального уровня работников, поиском и внедрением новых идей, а также готовностью идти на риск. В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи, и работники по максимуму участвуют в принятии управленческих решений. Характерный тип лидера – «дельфин», ориентированный на общечеловеческие ценности. В такой организации чётко осознают, какое влия-

---

<sup>65</sup> Стальные крылья германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.business-magazine.ru/life\\_new/education/pub296246](http://www.business-magazine.ru/life_new/education/pub296246); Госн стремится вдохнуть жизнь в Рено и Ниссан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://speedup.ru/articles/art\\_63.html](http://speedup.ru/articles/art_63.html)

<sup>66</sup> Соломанидина Т.О. Организационная структура компании. – С. 394–450.

ние деятельность компании оказывает на внешнюю среду сегодня, и каким может быть потенциальный эффект в будущем.

К инновационному типу автор диссертационного исследования относит корпоративную культуру таких компаний как Газпром, Дэлл, «Вимм-Билль-Данн», ВымпелКома, Норникель и Сибнефть. На основе анализа годовых отчётов, кодексов корпоративного поведения, документов, отражающих политику управления человеческими ресурсами а также интервью с работниками была выявлена следующая информация.

Работники рассматриваются как главный стратегический ресурс, обеспечивающий его конкурентоспособность. Создана и развивается эффективная и объективная система оценки вклада каждого работника. Постоянно совершенствуются методы управления человеческими ресурсами на основе внедрения новых персонал – технологий и автоматизированных систем управления. Непрерывно планируются процессы управления персоналом на основе регулярной оценки состояния человеческих ресурсов. Управление человеческими ресурсами характеризуется прозрачностью и открытостью. Работники характеризуются высоким профессиональным уровнем и ориентацией на достижение результатов труда, а также приверженностью корпоративным ценностям компании. При отборе кандидатов на конкурсной основе предпочтение отдаётся «внутренним» кандидатам, тем самым расширяются возможности для карьерного роста молодых специалистов. Совершенствуются взаимоотношения с высшими и средними учебными заведениями для выявления талантливых выпускников и последующего их найма на работу. Регулярно осуществляется координация системы планирования карьеры с системой оплаты труда и системой непрерывного корпоративного образования. Основными составляющими системы корпоративного образования являются: строгое соответствие обучения общей стратегии разви-

тия; выстраивание по принципу приоритетности выявленных потребностей и практической необходимости в обучении различных групп персонала; планирование и координация обучения, аудит качества и эффективности системы обучения; использование современных эффективных форм обучения, исходя из экономической и методологической целесообразности их применения; развитие новых видов обучения; развитие корпоративной сети учебных подразделений и расширение связей по обучению персонала с российскими и зарубежными учебными организациями; индивидуальный подход к обучению и развитию молодых специалистов; возрождение института наставников и привлечение для этой работы высококвалифицированных специалистов, при этом статус наставника должен являться не только почетной обязанностью и признанием авторитета и заслуг работника, но и основанием для материального вознаграждения; активная политика по обеспечению преемственности руководящего звена. В среднем в этих компаниях проходят переподготовку и повышение профессионального уровня 36% специалистов и руководителей, на что расходуется около 3% ФЗП компаний<sup>67</sup>.

В компаниях разработана система вознаграждения, которая обеспечивает поддержание достойного уровня оплаты труда, оптимальное соотношение базовой ставки и дополнительного премиального вознаграждения, дополнительное стимулирование за повышение эффективности производства, внедрение новой техники, законченные научные разработки, решение финансово-экономических, социально – трудовых и других вопросов.

Социальная политика обеспечивает комфортные и безопасные условия труда, медицинское обеспечение, пре-

---

<sup>67</sup> Политика управления человеческими ресурсами ОАО Газпром, его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr\\_politics.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf)

доставление гарантийной защищённости от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, решение жилищных вопросов, поддержку работников, вышедших на пенсию, оказание им материальной помощи и привлечение их к корпоративным мероприятиям. Социальная политика также способствует поддержке и развитию физической культуры и спорта, а также развитию самодеятельного творчества работников.

В компаниях особое внимание обращается на развитие корпоративных коммуникаций и эффективный обмен информации (вертикальный и горизонтальный), обеспечивающий активное и открытое общение между работниками всех уровней управления. Вертикальный обмен информацией позволяет доводить до сведения работников цели и задачи компании. Одновременно с этим такой обмен предоставляет возможность работникам вносить свои предложения по усовершенствованию работы, доводить до сведения руководства мнение об условиях работы. Горизонтальный обмен информацией направлен на координацию взаимодействия работников структурных подразделений в целях достижения общих задач компании. Корпоративные коммуникации позволяют предотвратить и разрешить возможные конфликтные ситуации.

Компании характеризуются высоким уровнем социальной и экологической ответственности. Компании поддерживают основные принципы солидарной ответственности бизнеса перед обществом и содействуют устойчивому экономическому развитию.

Компаниями используется эффективная система страхования рисков, включая экологические.

***Традиционная корпоративная культура.*** Результаты исследований показывают, что при внешней ориентации на рынок и на новые формы отношений трудовые отношения на российских предприятиях мало отличаются от тех, что сло-

жились в советское время<sup>68</sup>: решающими факторами, их определяющими, являются вид деятельности предприятия и характер внешней среды, в частности, конкуренции. Не оказывают существенного воздействия на конкретный вид культуры тип собственности, национальная принадлежность и размер организации. В структурном отношении современная российская корпоративная культура включает в себя образцы дореволюционной, советской и частично западной культуры, в частности стремления подражать в образе, стиле, уровне и качестве жизни западным странам, заимствования их стиля и образа жизни. При этом не создаётся устойчивый механизм в регулировании трудового поведения, предпринимательских ориентаций и установок. Основными характеристиками традиционной российской корпоративной культуры являются:

- стремление к коллективизму и общинности наряду со слабой личной ответственностью, расплытие ответственности между всеми членами коллектива и, как следствие, большая значимость неформальных отношений;
- слабая выраженность способности к самоорганизации;
- низкая исполнительская культура, обусловленная особенностями стимулирования труда в России и ответственности;
- преобладание в организации вертикальных связей над горизонтальными, централизация и авторитаризм в управлении;
- выраженная неритмичность организации труда (чередование периодов простоя с периодами «авралов»).

---

<sup>68</sup> Трудовые отношения на новом частном предприятии (социологический анализ данных исследований) / Отв. ред. А.Л. Темницкий. – М.: Изд-во Института социологии РАН, 2000. – С. 6; Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004. – С. 15–38.

Традиционная культура характеризуется жёсткой субординацией, иерархией в системе управления и преобладанием регламентированного исполнительского поведения. По некоторым своим характеристикам она соответствует иерархической (бюрократической) культуре по классификации К. Камерона и Р. Куинна. Система мотивации – рационально-экономическая. Внутренняя структура такой организации жёсткая, застывшая, изменения если и происходят, то очень медленно, поскольку преобладает не творческий поиск новых идей, а чёткое исполнения приказов «сверху». Совершенствование профессионального уровня тоже жёстко регламентировано (например, 1 раз в 5 лет согласно контракту, мотивация к повышению профессионального уровня не интерес, а возможность получить прибавку к заработной плате.

Вышеупомянутые черты были выявлены в корпоративной культуре «Горгаза», ТД «Крокус» и НИИ Стандартизации, таким образом, корпоративная культура данных организаций относится к традиционному типу.

*«Снобистская»* корпоративная культура характеризуется довольно динамичной структурой, поскольку работники заинтересованы в новых идеях, которые потенциально могут повысить их доход. Из-за финансовой выгоды они готовы изменяться и совершенствовать свой профессиональный уровень.

Представители такой корпоративной культуры заинтересованы в будущем, однако, их интерес довольно-таки краткосрочен (3–4 года); будущие перспективы анализируются только с точки зрения получения максимального дохода.

Внутренняя среда такой организации характеризуется жёсткой конкуренцией, это система, где каждый работник чётко знает свои права и обязанности и никогда не будет выполнять работу за кого – то другого.

Совершенно очевидно, что главный мотивирующий фактор – финансовый, причём уровень социальной ответственности очень низкий или она вообще отсутствует, т.е. в

погоне за прибылью полностью игнорируются интересы общества (внешней среды).

Руководителем такой организации может быть только управленец – «акула», ориентированный на получение максимальной сиюминутной прибыли.

Примерами представителей данного типа являются концерны «Рено» и «Ниссан», «Диас», ООО Вес. Главной ценностью и целью является максимальная прибыль. Так, например, миссия ООО Вес включает в себя три основных пункта: получение максимальной прибыли, привлечение дополнительных клиентов, достижение господствующего положения на рынке, т.е. миссия не используется как инструмент придания гуманного и социально значимого смысла существования компании. Ни один сотрудник компании не видит в целях организации аспектов развития и совершенствования работников, заботу о сотрудниках, условиях их труда, удовлетворения их потребностей, на первом месте находятся экономические ценности.

Так чтобы снизить издержки в компаниях Рено и Ниссан часто используются широкомасштабные сокращения штатов, перенос штаб-квартир из крупных городов в менее «дорогостоящие» провинциальные, при этом с работниками на постоянное место жительства переезжают члены их семей, которым приходится менять учебные заведения и прежние места работы.

Большинство работников компании воспринимают своих коллег как конкурентов, подобные взаимоотношения оказывают негативное влияние на формирование благоприятного социального микроклимата в коллективе, рождает конфликты и разногласия. В качестве главной причины работы опрошенные указывали – «престиж работы в известной компании» (59%), возможность служебного роста (51%).

Коммуникации в компаниях развиты недостаточно, первое место занимает неформальный канал, преобладают

слухи, домыслы, сплетни, информация искажается намеренно либо ненамеренно, мешая работе компании.

В данных компаниях управленческие решения принимает в основном руководство, доля инициативы сотрудников в решении важнейших проблем составляет лишь 15%<sup>69</sup>. Однако следует обратить внимание на то, что в компаниях Рено и Ниссан широко практикуется программа «Инициатива», когда каждый работник, проработавший свыше шести месяцев в компании, имеет право выступить с собственной инициативой, которая при успешном воплощении поощряется материально<sup>70</sup>.

Следующий тип корпоративной культуры – **вынужденный**, с нашей точки зрения, является одним из самых распространённых. Его характерной чертой является то, что он не может существовать самостоятельно, это некая субкультура – «паразит».

Представители данного типа работают в своей компании, на своём предприятии, потому что это единственный приемлемый для них вариант. Причиной может быть отсутствие работы по специальности и вынужденная переквалификация либо близкое расположение места работы от дома, школы, детского сада и т.д. (например, для матерей – одиночек). Так по результатам исследования, проведённого Росстатом и ГУ-ВШЭ в 2009 году, всего 49,6% россиян работают по специальности своего диплома или близкой к ней. Без учета смежных профессий доля работающих строго по специальности еще меньше – всего 37%<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Соломанидина Т.О. Организационная структура компании. – С. 392–413.

<sup>70</sup> International website of Renault Group [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.renault.com/en/Pages/home.aspx>

<sup>71</sup> Половина образованных россиян работает не по специальности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.km.ru/magazin/view.asp?id=169C797086794694A9FCB088FB64FBB4>

Второй мотивирующий фактор для работы – финансовый.

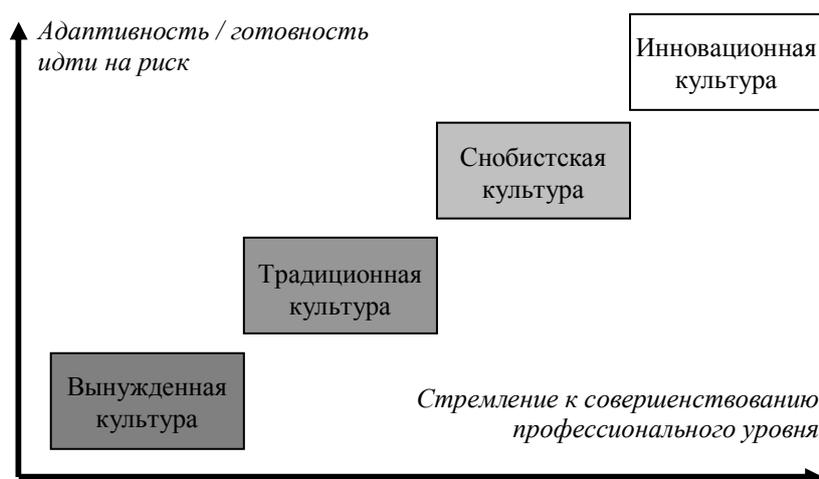
Большинство представителей данного типа пассивно выполняют свою работу, без энтузиазма следуя указаниям «сверху», работают «от звонка до звонка». Пассивность характеризует и отношение к самосовершенствованию, такой работник начнёт повышать свой профессиональный уровень, только если у него не останется выбора. Такие люди живут «одним днём», не задумываясь о будущем и о внешней среде, таким образом уровень социальной ответственности очень низкий.

Управлять такой субкультурой, с одной стороны, очень легко, а с другой, очень сложно. Такие работники находятся, как правило, практически в безвыходном положении и поэтому будут чётко выполнять любые указания «сверху», однако трансформация такой субкультуры в по-настоящему эффективную очень затруднительна из-за пассивного отношения практически ко всему.

Рисунок 3 демонстрирует значения таких показателей как готовность идти на риск, адаптивность, стремление к совершенствованию профессионального уровня для разных типов корпоративной культуры.

На самом деле, этот рисунок отражает также эволюцию корпоративных культур от традиционной к инновационной. Мы можем проследить этот процесс на практике, 30 лет назад в нашей стране главенствовала традиционная корпоративная культура, характеризующаяся очень низкими показателями адаптивности и готовности идти на риск, это объясняется тем, что внешняя среда (командно – административная) для предприятий того времени была практически статичной. При переходе к рынку ситуация изменилась, внешняя среда стала динамичной (жёсткая конкуренция, банкротства, финансовые кризисы, переход на новые системы управления). Большинство предприятий с традиционной корпоративной культурой оказались нежизнеспособными. На

первый план вышли предприятия со «снобистской» культурой, динамичные, использующие новые (не всегда легальные) пути для получения суперприбылей.



**Рис. 3. Характеристика инновационной, традиционной, снобистской и вынужденной культур**

При провозглашении в 1990-х гг. принципов устойчивого развития общества<sup>72</sup>, постепенно стали появляться предприятия с инновационным типом корпоративной культуры. Для них характерен высокий уровень социальной ответственности (использование экологически чистых технологий и материалов, рациональное использование природных ресурсов и т.п.), они динамичны и открыты для новых идей. Ключевые характеристики инновационной корпоративной культуры во многом соответствуют положениям Концепции

<sup>72</sup> Протасов В.Ф., Молчанов А.В. Экология, здоровье и природопользование в России / Под ред. В.Ф. Протасова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – С. 438–459.

социального государства РФ<sup>73</sup>. На сегодняшний день это основные конкуренты предприятий со «снобистской» корпоративной культурой.

Если рассматривать отдельное предприятие, то, очевидно, что его корпоративная культура никогда не будет в чистом виде инновационной, традиционной, «снобистской» или вынужденной, как правило, она представляет собой некую мозаику, смешанный тип (традиционно-вынужденный, инновационно – «снобистский» и т.д.). Поэтому для принятия эффективных управленческих решений необходимо, прежде всего, провести диагностику корпоративной культуры по вышеперечисленным здесь параметрам, а затем работать индивидуально с выявленными субкультурами.

## **2.2. Совершенствование системы диагностики корпоративной культуры**

На сегодняшний день существует два блока методов диагностики корпоративной культуры – методы прямой и методы косвенной диагностики. К прямой диагностике относят:

- количественные методы, модельный анализ (анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей);
- социологические методы (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование);
- бенчмаркинг.

К косвенным методам относят качественный анализ:

- действующих нормативно-методических инструкций; документов, регламентирующих систему отношений и

---

<sup>73</sup> Концепция социального государства Российской Федерации. – М.: Изд-во АТИСО, 2002.

обмена информацией между различными звеньями организации; процедур работы с персоналом, принятия решений, сложившейся практики управления;

- устного фольклора – баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании;
- сложившихся и организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.

Рассмотрим данные методы диагностики в деталях. Большинство современных исследователей (Г. Хофштеде, Д. Мейстер, Д. Кравиц, Д. Денисон и др.) отдают предпочтение анкетированию, с помощью которого можно отследить взаимосвязь между определёнными параметрами корпоративной культуры и экономическими показателями работы организации, однако, вышеупомянутые анкеты, к сожалению, не затрагивают всех аспектов корпоративной культуры.

В данной монографии представлены вопросы для интервью и анкеты, охватывающие все уровни корпоративной культуры и позволяющие определить её влияние на эффективность деятельности предприятия.

Для того чтобы изменять и развивать корпоративную культуру, её необходимо глубоко изучить. Прежде, чем вносить какие – либо изменения, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Что собой представляет сегодняшняя корпоративная культура?
2. Какова должна быть эффективная корпоративная культура?
3. Что нужно сделать, чтобы сделать корпоративную культуру эффективной?

**Интервью.** Это один из самых распространённых методов исследования корпоративной культуры в западных корпорациях. Рэндалл С. Хэнсен в своей статье «Исследование корпоративной культуры во время интервью» говорит об основных блоках вопросов, разработанных для этой цели,

они охватывают особенности взаимоотношений людей на рабочем месте, возможности повышения профессионального уровня, особенности обустройства рабочего места, также он особо выделяет необходимость проведения интервью с менеджерами по персоналу, поскольку это позволяет получить информацию о правах и обязанностях работников, а также об их социальной защищённости<sup>74</sup>. Исследователь корпоративной культуры Скотт Гинсберг разработал вопросы для интервью, ответы на которые позволяют максимально точно охарактеризовать корпоративную культуру:

- если бы вы вас попросили охарактеризовать корпоративную культуру в 3 словах, чтобы вы сказали? (ответ на этот вопрос позволяет выявить либо основные достоинства корпоративной культуры либо основные недостатки);
- если бы вы проводили экскурсию на своём предприятии, что бы вы показали? (ответ в данном случае будет демонстрировать отношение работника к поверхностному «видимому» уровню корпоративной культуры);
- если бы вы писали статью о вашем предприятии в местную газету, о чём бы вы не упомянули? (ответ на этот вопрос указывает на основные недостатки корпоративной культуры предприятия);
- каковы уникальные черты внутренней среды предприятия? (как правило, ответ выявляет основные причины работы именно на этом предприятии);
- какую жалобу вы чаще всего слышите от работников на вашем предприятии? (с помощью этого вопроса выявляются слабые стороны корпоративной культуры) и т.п.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Reading corporate culture during interview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.careerdoctor.org/career-doctor-blog/2009/01/reading-corporate-culture-duri.html>

<sup>75</sup> 7 interview questions uncover corporate culture [Электронный ресурс] – режим доступа: <http://www.theladders.com/career-advice/7-interview-questions-uncover-corporate-culture>

О необходимости проводить интервью в целях диагностики корпоративной культуры пишут многие исследователи – Ю.Г. Одегов, Т.О. Соломанидина, И. Шиндлер, И. Фишер<sup>76</sup>.

Для того чтобы детально ознакомиться с корпоративной культурой мы предлагаем использовать следующие вопросы.

- Существуют ли какие-либо специальные понятия, термины, слова, которые отражают корпоративную культуру вашего предприятия?
- Какого типа люди имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру на вашем предприятии?
- Что отличает людей, добившихся наибольшего успеха в Вашей организации?
- Каких правил и традиций придерживаются сотрудники организации в работе и при проведении совместного досуга?
- Какие события отмечаются на Вашем предприятии?
- Что люди приветствуют?
- Что вызывает всеобщее осуждение или неодобрение?
- Какие изменения в организации работы, в отношении к делу хотели бы видеть работники?
- Что заставляет Вас работать на данном предприятии – высокая заработная плата, близость от дома, удобный график, интересная работа, отношение к человеку?

---

<sup>76</sup> *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 217; *Соломанидина Т.О.* Организационная структура компании. – С. 392–413; Judging the Corporate Culture During the Job Interview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.javaworld.com/community/node/3292>; Understanding corporate culture without going to finishing school [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.newwheatoncareers.com/xm\\_client/client\\_documents/2009%20Understanding%20Corporate%20Culture.pdf](http://www.newwheatoncareers.com/xm_client/client_documents/2009%20Understanding%20Corporate%20Culture.pdf)

Интервью в отличие от всех остальных вышеперечисленных методов изучения корпоративной культуры, предоставляет не только общую информацию о корпоративной культуре, но и даёт представление о социально-психологическом климате на предприятии, поскольку, работая с документами и анкетами, довольно сложно отследить позитивное/негативное отношение работников по отношению друг к другу. С нашей точки зрения, при изучении корпоративной культуры конкретного предприятия важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует комплексное использование интервью и анкетирования.

**Анкетный опрос.** Анкетный опрос в качестве метода диагностики корпоративной культуры использовали Р. Харрисон, Г. Хофстеде, К. Камерон и Р. Куинн, именно на основе результатов анкетирования они определяли принадлежность корпоративной культуры к тому или иному типу<sup>77</sup>.

Нами была разработана анкета, основанная на базовых критериях корпоративной культуры, описанных в 2.1.

Утверждения (№ 1, 2, 3 и 4), представленные в анкете соответствуют инновационной, традиционной, «снобистской» и вынужденной корпоративной культуре.

Вопросы анкеты характеризуют: готовность идти на риск, адаптивность, отношение к новому, желание совершенствовать профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальную ответственность, тип отношений в коллективе; вид мотивации и контроля, тип лидерства.

---

<sup>77</sup> Какого типа культура вашей организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/sovet/korp/10898,0.html>; Типология корпоративной культуры Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>; Типология корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>

Подробнее вопросы анкеты представлены в приложении 2.

Для получения достоверной информации, опрос по данной анкете проводится анонимно среди рабочих и менеджеров различного половозрастного состава.

Выбирая варианты ответов анкеты, работники предприятия оценивают не только опцию «текущее состояние», но и как предложено в анкете К. Камерона и Р. Куинна – «желательное состояние»<sup>78</sup>. Таким образом, данная анкета является не только инструментом диагностики корпоративной культуры, но и позволяет выработать предварительную стратегию трансформации корпоративной культуры в более эффективную, исходя из желания работников. С нашей точки зрения, это очень важно, поскольку трансформация корпоративной культуры предприятия против воли и желания работников, невозможна.

Итак, исходя из этой анкеты, определяется тип корпоративной культуры предприятия (вынужденный, традиционный, снобистский или инновационный) или выделяем отдельные субкультуры, если корпоративная культура имеет мозаичную структуру.

**Качественный анализ устного фольклора.** О необходимости анализа устного фольклора для оценки корпоративной культуры пишут такие исследователи как А. Магура, М. Армор, Г. Хофстеде, Р.С. Дорф и др.<sup>79</sup> На любом пред-

---

<sup>78</sup> Типология корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>

<sup>79</sup> Организационная культура как средство успешных изменений организационных изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/279963CA88692C9EC3256B3F003BC66E/vid/article/article.html>; Heros tell it all [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.leaderperfect.com/newsletter/past\\_issues/oct1502.htm](http://www.leaderperfect.com/newsletter/past_issues/oct1502.htm); Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1310/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1310/)

приятии есть свой фольклор, который нигде не записан, а передаётся от одного работника другому. Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников, не передаются путём письменных инструкций, приказов или распоряжений. Преимущественно они передаются и проявляются в неформальном общении.

В качестве «героев» историй выступают те работники (работающие сейчас или работавшие раньше), образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся корпоративной культуры. Подобные истории выполняют ряд функций, связанных с пропагандой желательных ценностей:

- показывают достижимость (возможность) успеха;
- дают образцы для подражания (ролевые модели);
- устанавливают стандарты работы;
- мотивируют исполнителей.

Для исследования корпоративной культуры этот инструмент изучения важен, поскольку даёт представление, во – первых, об основных ценностных установках на предприятии (люди в неформальной обстановке обсуждают лишь то, что им действительно интересно и близко), во – вторых, выявляет основные черты потенциального лидера на этом предприятии, исходя из примеров «героев» мифов и легенд.

**Качественный анализ документов.** Исследователь корпоративной культуры К. Крейн указывает на то, что документы компании являются формальным отражением кор-

---

is\_1994\_April/ai\_15630583/; The corporate culture as a tool for technology management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6X1P-45F5X XV-1J&\\_user=10&\\_rdoc=1&\\_fnt=&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1175063521&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000050 221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=50dd46ba039af8d36161 daa8169f5dfb](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6X1P-45F5X XV-1J&_user=10&_rdoc=1&_fnt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1175063521&_rerunOrigin=google&_acct=C000050 221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=50dd46ba039af8d36161 daa8169f5dfb)

поративной культуры компаний<sup>80</sup>. Этой же точки зрения придерживаются такие учёные как Л. Доэрти, Т.Н. Персикова, Б.Э. Татулов<sup>81</sup>. Анализ документов помогает выявить основные представления руководства относительно процесса управления. Насколько забюрократизированной является организация? Есть ли расхождения между заявляемыми принципами ведения бизнеса и реальной управленческой практикой? Какие ценности отражены в документах? Каково реальное отношение к людям? Есть ли прописанные инструкции и функциональные обязанности для каждого, в которых отражаются требования к работнику на каждой должности, методы поощрения и наказания за свершения? Насколько осознанной и целенаправленной является работа по формированию и поддержанию корпоративной культуры? Ответы на эти и подобные вопросы помогают сформулировать стратегию трансформации (или поддержания) эффективной корпоративной культуры.

Формальным отражением корпоративной культуры являются такие документы как этический кодекс компании, кодекс ведения бизнеса, или кодекс деловой этики (делового поведения) сотрудников компании, свод основных правил для сотрудников и коллективный договор, поскольку в данных документах содержится информация о ключевых составляющих корпоративной культуры.

Рассмотрим вышеперечисленные документы в деталях.

---

<sup>80</sup> Corporate Culture & Document Design Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tdan.com/view-articles/5248>

<sup>81</sup> Defining corporate culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rand.org/pubs/working\\_papers/WR499/](http://www.rand.org/pubs/working_papers/WR499/); Феномен корпоративной культуры в современной России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ffl.msu.ru/img/pages/File/.../persikova\\_avtoreferat\\_07.doc](http://www.ffl.msu.ru/img/pages/File/.../persikova_avtoreferat_07.doc); Анализ моделей и типов корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml?printversion>

**Этический кодекс компании** (кодекс ведения бизнеса или кодекс деловой этики) – формальное заявление компании о её этических ценностях. Он включает в себя разъяснения и нормы, показывающие, в какой мере миссия и основные ценности компании соответствуют её этическим принципам ведения бизнеса<sup>82</sup>. Анализ кодекса позволяет получить информацию о поверхностном уровне корпоративной культуры (обустройстве рабочего места, внешнем виде сотрудников, взаимоотношениях работников между собой, взаимоотношениях с клиентами, способах разрешения конфликта интересов), подповерхностном уровне корпоративной культуры (миссии, этических ценностях компании). Кодекс некоторых компаний может содержать разделы, позволяющие оценить уровень социальной корпоративной ответственности (политика компании в сфере охраны окружающей природной среды, ведение бухгалтерской отчётности и финансовой документации (заявления о запрещении искажений, приписок, фальсификации данных и т.п.), отношение к конкурентам).

При анализе данного документа следует в первую очередь обратить внимание на то, насколько кодекс «доступен» работникам, просто ли это формальное заявление об этических ценностях компании на бумаге или проводится необходимая разъяснительная работа.

Институтом бизнес – этики в США было проведено исследование, демонстрирующее достоверную корреляцию между бизнес–этикой как составляющей корпоративной культуры и экономическими показателями деятельности компании. Благодаря высокоморальным этическим нормам создаётся благоприятная для эффективной работы внутренняя среда. Исследователи также отмечают важность того,

---

<sup>82</sup> Кодекс корпоративной этики: каждой компании – свой кодекс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227/](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227/)

чтобы заявленные этические нормы не оставались лишь на бумаге, функцию распространения этических ценностей должны исполнять менеджеры, подающие пример остальным работникам<sup>83</sup>. Однако при анализе данного документа следует обращать внимание, разработан ли кодекс только для менеджеров высшего и среднего звеньев или для всех работников – это говорит о том, равноправны ли работники или права менеджеров соблюдаются в большей мере.

**Корпоративные правила** (свод основных правил для сотрудников) содержат точное определение того, что следует делать сотрудникам в конкретной уникальной ситуации<sup>84</sup>. С помощью анализа данного документа можно получить:

1. общую информацию о компании:
  - истории, специализации, миссии, философии;
  - оргструктуре в целом, ключевых подразделениях, за какие процессы (функции) отвечают;
  - политике открытых дверей и открытой коммуникации в компании; внесении предложений;
  - отношениях с клиентами;
  - взаимоотношениях внутри компании;
2. информацию об основных принципах работы:
  - графике работы; посещаемости; отсутствии на работе или опозданиях; перерывах на обед и использовании технических перерывов; сверхурочных работах;
  - праздничных днях; корпоративных праздниках;
  - отпусках; очередном отпуске; учебном отпуске; отпуске по беременности и родам и т.п.;
  - временной нетрудоспособности;

---

<sup>83</sup> Business Ethics Values Corporate Culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ethics-corporate.com/business-ethics-values-corporate-culture.html>

<sup>84</sup> Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_792/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/)

- действиях работников в связи с непогодными условиями и чрезвычайным положением;
- внешнем виде и поведении;
- отношении к курению и спиртным напиткам;
- помещениях; правилах использования сотрудниками и посетителями;
- документах и информации; дисциплинарным мерам;
- материальной ответственности работников;
- политике в области фактов притеснений на рабочем месте;
- политике в области трудовых споров;
- личном деле работника;
- общих собраниях и собраниях внутри подразделения;
- оборудовании и транспорте компании;
- использовании компьютеров, электронной почты;
- служебных расходах;
- использовании оборудования и собственности компании в личных целях;
- 3. информацию о безопасности:
  - общих принципах;
  - информировании по вопросам техники безопасности;
  - правилах безопасности труда;
  - правилах противопожарной безопасности.

Таким образом, анализ данного документа позволяет получить информацию обо всех уровнях корпоративной культуры.

При анализе данного документа следует обращать внимание, насколько работники осведомлены о правилах, насколько они им близки, точно ли они их исполняют. Корпоративная культура – динамичный феномен, корпоративные

правила должны меняться вместе с изменениями корпоративной культуры. Как показывает исследование М. Федина<sup>85</sup>, ведущие компании обновляют свои правила каждые 3–4 месяца, доводят их до сведения работников, менеджеры принимают зачёт по знанию правил работы в компании. Следовательно, при анализе следует обратить внимание на то, сформированы ли условия для выполнения правил, работает ли механизм их проверки, не являются ли они обычной декларацией требований и пожеланий руководства компании к персоналу, учитываются ли пожелания работников при написании правил, установлена ли практика постоянного обсуждения и критического обзора правил.

**Коллективный договор** включает в себя правила, которые касаются всего коллектива, как правило, с помощью анализа данного документа можно получить информацию о внутреннем трудовом распорядке, дисциплине труда, о принципах оплаты, стимулировании труда а также выплатах социального характера<sup>86</sup>. Таким образом, на основе полученной информации можно сделать вывод о корпоративной социальной ответственности, системе мотивации и контроля а также практики принятия управленческих решений.

**Качественный анализ сложившихся в организации правил и традиций.** Жизнь любой организации подчиняется некой системе формальных и неформальных правил. Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка. Неформальные правила касаются сферы общения с коллегами, отношений между подчинёнными и руководителями, одежды, профессионального жаргона и т.п. во многих организациях работники сле-

---

<sup>85</sup> Корпоративная культура через регламентацию деятельности сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_32/article\\_792/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_32/article_792/)

<sup>86</sup> Зачем работодателям коллективный договор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dogovoram.net/rabot.php>

дуют неписаным правилам в отношении поддержания определённого уровня производительности. Нормы и ценности, культивируемые руководством, могут передаваться и закрепляться через определённые церемонии, процедуры, ритуалы, например, корпоративные вечеринки, торжественное награждение ветеранов, работников, добившихся рекордных рабочих показателей, лучших работников месяца, года и т.д.

Многие исследователи (А.В. Погодина, С.Д. Крылова, В.И. Маслов) приходят к выводу о том, что изучение действующих в организации традиций, формальных и неформальных правил направлено в первую очередь на определение того, какое влияние они оказывают на рабочее поведение персонала и в какой мере поддерживают выработанную стратегию развития корпоративной культуры<sup>87</sup>.

С точки зрения таких исследователей как А. Тинел, Т. Хобт, С. Ринек и другие *качественный анализ сложившейся практики управления* также необходим при диагностике корпоративной культуры<sup>88</sup>. С помощью данного инструмента можно получить информацию о том, насколько в компании преобладает авторитарное управление, как принимаются решения (насколько развиты горизонтальные связи), каковы преобладающие системы контроля, степень осведомлённости работников о положении дел в организации, наличие обратной связи «работник  $\Rightarrow$  менеджер», т.е. о важнейших чертах управленческой практики, влияющих на основные составляющие корпоративной культуры.

---

<sup>87</sup> Модели корпоративной культуры вузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://psyjournals.ru/psyedu/2008/n5/Pogodina\\_Krilova.shtml](http://psyjournals.ru/psyedu/2008/n5/Pogodina_Krilova.shtml); Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004. – С. 32–48.

<sup>88</sup> Management Diagnostics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainguide.ca/management-diagnostics>

**Бенчмаркинг**<sup>89</sup> (англ. *benchmarking*) – это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Это инструмент оценивания, использующийся для оценки эффективности внедрения инноваций в компании. Бенчмаркинг может применяться для сопоставления анализируемой корпоративной культуры с корпоративной культурой предприятия – лидера. Проанализировав исследования Д. Леви, М. Леви и Х. Керзнера<sup>90</sup>, можно сделать вывод, что бенчмаркинг корпоративной культуры должен включать в себя следующие этапы.

1. Установление объекта анализа превосходства – предприятие с инновационной корпоративной культурой.

2. Выбор критериев, по которым будет производиться сравнение. Мы предлагаем использовать для этой цели критерии, представленные в разделе 1.2. – готовность идти на риск, адаптивность, отношение к новому, желание совершенствоваться профессиональный уровень, степень участия в принятии управленческих решений, социальная ответственность, тип отношений в коллективе, вид мотивации и контроля, тип лидерства.

3. Сбор и обработка данных по выделенным критериям.

---

<sup>89</sup> Benchmarking & Evaluation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bmkcop.com/>

<sup>90</sup> Corporate culture and organizational health [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wisdomatwork.com/BUSINESS/center/report.html>; Advanced project management: best practices on implementation [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://books.google.ru/books?id=Zdqwz3B0AZEC&pg=PA366&lpg=PA366&dq=corporate+culture+benchmarking&source=bl&ots=1WEKpwk1yn&sig=TFupUKZ4xP1LhDl6w\\_U9Nz57LH4&hl=ru&ei=KuOtS\\_y2H9Si\\_AaI263ZDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBQQ6AEwAw#v=onepage&q=corporate%20culture%20benchmarking&f=false](http://books.google.ru/books?id=Zdqwz3B0AZEC&pg=PA366&lpg=PA366&dq=corporate+culture+benchmarking&source=bl&ots=1WEKpwk1yn&sig=TFupUKZ4xP1LhDl6w_U9Nz57LH4&hl=ru&ei=KuOtS_y2H9Si_AaI263ZDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBQQ6AEwAw#v=onepage&q=corporate%20culture%20benchmarking&f=false)

4. Сопоставление данных, полученных на анализируемом предприятии и предприятии – лидере.

Затем на основе результатов сопоставления разрабатываются рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры.

### 2.3. Этапы трансформации корпоративной культуры

На сегодняшний день существует несколько точек зрения на проблему трансформации корпоративной культуры. Такие авторы как Э. Браун, С. Мишон и П. Штерн указывают на то, что трансформация корпоративной культуры невозможна, поскольку она подразумевает ломку сформировавшихся годами ценностей и соответственно поведенческих установок работников<sup>91</sup>. Другие, как, например, Е.Н. Штейн утверждают, что корпоративная культура возникает самопроизвольно, и что индивидуумы не могут влиять на этот процесс<sup>92</sup>. Проанализировав их работы, можно выявить следующие постулаты, отражающие их отношение к трансформации корпоративной культуры.

- Культуры настолько неуловимы и скрыты, что они не могут быть точно диагностированы, ими невозможно управлять или изменять их.
- Так как требуются сложные методы, редкие навыки, и значительное время, чтобы понять культуру, и также время, чтобы её изменить, преднамеренные попытки в изменении культуры практически бессмысленны.

---

<sup>91</sup> *Родин О.* Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент. – № 7. – М.: Школа Бизнеса МГУ, ТОО «Барма», 1998. – С. 67–77.

<sup>92</sup> *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления; Воронеж. гос. арх-стр. акад., Воронеж. Высшая школа предпринимателей. 1995. – 195 с.

- Корпорации имеют многочисленные субкультуры, и это кажется невообразимым, что все они могли бы быть сведены в одну.

- Культуры поддерживают людей в периоды трудностей и служат для уменьшения беспокойства. Один из способов, посредством которых они это делают – обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменениям культуры.

Следует отметить, что трансформация корпоративной культуры – это действительно очень долгий трудоёмкий процесс, который очень часто сталкивается с сопротивлением, обусловленным неприятием изменений. Однако на сегодняшний день существует ряд работ, подтверждающих противоположную точку зрения – культуры могут быть изменены, если работники компании коллективно подойдут к решению этой проблемы. Примерами могут служить исследования английского учёного Дэвида Майстера<sup>93</sup> и работы, посвящённые трансформации существующей корпоративной культуры на фирме «Дэлл»<sup>94</sup> и торгово-производственном холдинге «Авангард»<sup>95</sup>. Следует отметить, что корпоративная культура сама по себе не статична, её нельзя сформировать раз и навсегда, поскольку каждый новый человек, пришедший работать в компанию, привносит с собой новые ценности, которые не могут не повлиять на поведение других работников. Изменения внешних факторов также влияют на определённые элементы корпоративной культуры.

---

<sup>93</sup> *Майстер Дэвид*. *Делай то, что проповедуешь. Что руководитель должен делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения* / Дэвид Майстер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 246 с.

<sup>94</sup> Душа Делл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cecsi.ru/coach/cs\\_dell\\_michael.html](http://www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html) – 36к

<sup>95</sup> Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.md-management.ru/articles/html/article32568.html](http://www.md-management.ru/articles/html/article32568.html)

Рассмотрим практику трансформации согласно модели корпоративной культуры Шейна<sup>96</sup>. Как правило, изменения в корпоративной культуре осуществляют на первом, поверхностном уровне, т.е. изменяют культурные артефакты, имидж компании. Однако трансформации только на этом уровне явно недостаточно. Изменения на втором (подповерхностном) уровне гораздо сложнее, на этом уровне может формироваться общее видение миссии компании, её целей. Самый сложный уровень для воздействия – третий (глубинный) – он практически не подлежит изменениям, единственный способ – заменить носителей национальной культуры. Обычно это практикуют международные корпорации, выходя на новые национальные рынки, они присылают для управления компанией экспатов, и только спустя несколько лет, когда сформируются основные ценности и нормы, на верхний управленческий уровень назначаются местные менеджеры.

Потребность в трансформации корпоративной культуры возникает тогда, когда существующая на предприятии культура не способствует изменению поведения работников до состояния, необходимого для достижения нового желательного уровня эффективности. Как правило, это происходит в следующих случаях: повышение организационной эффективности и морали; фундаментальное изменение миссии организации; усиление международной конкуренции; значительные технологические изменения; важные трансформации на рынке; поглощения, слияния, создание совместных предприятий; быстрый рост организации; переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность и т.д.

С нашей точки зрения, первый шаг к трансформации корпоративной культуры – осознание необходимости изме-

---

<sup>96</sup> *Shein E.H.* Organizational Culture // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109–119.

нений, второй шаг – диагностика собственной корпоративной культуры. Затем определяются уровни, на которых должны происходить изменения – индивидуальный, групповой, отделенческий, организационный – и вероятная степень сложности, с которой будет связана реализация изменения.

Следующим этапом является определение сил, способствующих и сдерживающих изменения, а также оценка вероятной степени сопротивления трансформации, возможных причин такого сопротивления и способов его преодоления. Последний этап подготовительной стадии – выбор подходящей стратегии изменения, в рамках которой изменением можно эффективно управлять.

Исследователи корпоративной культуры предлагают следующие инструменты её трансформации:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера. Это один из наиболее сильных методов трансформации корпоративной культуры, так как своими повторяющимися действиями менеджер даёт знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

- Изменение стиля управления кризисом или конфликтом. В данных ситуациях менеджеры и их подчинённые раскрывают для себя корпоративную культуру в такой степени, в которой они себе её и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от предприятия либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих её в определённой мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у предприятия есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. На предприятиях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в корпоративный фольклор, что, несомненно, усилит данный аспект культуры в компании.

- Трансформация программ обучения. Аспекты корпоративной культуры усваиваются подчинёнными через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчинённым по работе. Менеджер сам может также демонстрировать подчинённым, например, определённое отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определённые аспекты корпоративной культуры.

- Изменение системы мотивации. Культура на предприятии может трансформироваться через изменение системы наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определённым образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и предприятия в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций на предприятии. Так распределение привилегий указывает на роли и поведение, более ценимые на предприятии. Вместе с тем, практика свидетельствует о том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

- Смена акцентов в кадровой политике. Это один из основных способов трансформации корпоративной культуры. То, из чего исходит руководство предприятия, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно её членам по движению сотрудников внутри предприятия. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению трансформации существующей корпоративной культуры.

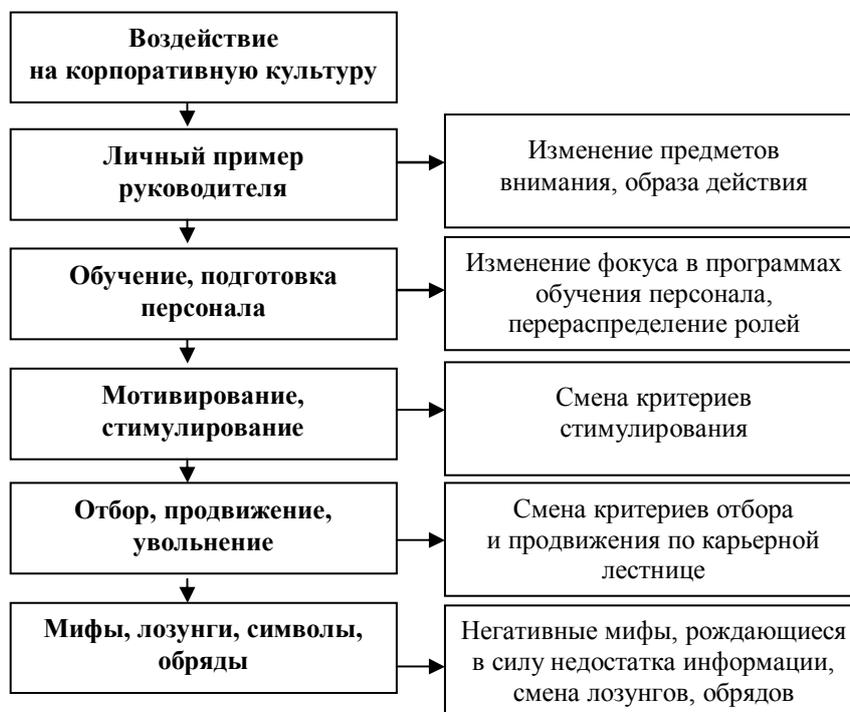
- Смена организационной символики и обрядности. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через «мифы» и «легенды», становящиеся частью корпоративного фольклора, но

также через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников. Мифология, ритуалы, традиции, особый язык – вот средства сохранения организационной культуры в условиях смены поколений руководителей и рядовых служащих<sup>97</sup>. Ю.Г. Одегов предлагает сходные инструменты трансформации, они представлены на рис. 4.

Таким образом, Ю.Г. Одегов, Д. Клеммер, Кевин М. Томсон, Т. Коно, Дж.К. Грейсон мл. и другие в качестве ключевых инструментов трансформации выделяют – изменения предметов внимания руководителей (как ядро дальнейших изменений корпоративной культуры), изменение программ обучения работников, трансформация системы мотивации и критериев отбора работников и их продвижения по карьерной лестнице и, как следствие, отражение всех вышеупомянутых изменений в артефактах корпоративной культуры.

---

<sup>97</sup> Клеммер Д. Как создать команду победителей. Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха. – М.: SmartBook, 2009. – 192 с.; Harvard Business Review. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.; Кевин М. Томсон. Рецепты корпоративной культуры. Как изменить привычное поведение The Company Culture Cookbook. How to Change the Way we do Things Around Here. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005 г. – 272 с.; Toyohiro Kono, Stewart R. Clegg. Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (De Gruyter Studies in Organization, 83). – Harvard Business School Press, 2009 – 192 p.; Johnson L., Phillips B. Absolute Honesty: Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. – LBS, 2009. – 146 p.; Edgar H. Schein. The Corporate Culture Survival Guide. – Warren Bennis Books, 2009. – 190 p.; Грейсон Дж.К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер с англ. / Авт. предисл. Б.З. Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.



**Рис. 4. Инструменты трансформации корпоративной культуры**

Теперь рассмотрим сам механизм трансформации корпоративной культуры. На первом этапе проекта выявляют основные ценности компании, которые уже сформировались и основные ценности компании в будущем. Исходя из текущих ценностей компании и видения будущих ценностей, можно получить три основные группы: положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем; отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не будут нужны в будущем; положительные ценности, которых нет сейчас, но они будут нужны в будущем. К отрицательным ценностям, которые могут принести большой вред в будущем, можно отнести: безынициативность сотрудников, боязнь менеджеров принимать решение, низкая самоотдача сотрудни-

ков, для всех выявленных отрицательных ценностей необходимо найти противоположные ценности. Например, инициатива сотрудников, умение менеджеров принимать решения, повышение производительности труда сотрудников. Таким образом, для дальнейшей работы выявляются положительные ценности, которые нужно поддерживать или которые необходимо сформировать (рис. 5).



**Рис. 5. Этапы формирования новых ценностных установок**

С нашей точки зрения, осознав необходимость трансформации корпоративной культуры и наметив основные позитивные ценности, топ-менеджеры компании должны привлечь к развитию стратегии трансформации всех остальных работников, это значительно укрепит горизонтальные связи в компании и позволит работникам чувствовать себя членами одной команды, справедливо разделяющими ответственность и блага. Этот метод широко используется на фирме «Дэлл», практически каждую неделю работники собираются на краткосрочные семинары, где каждый может высказать свою точку зрения по поводу работы компании и поделиться своими идеями, следует отметить, что это поощряется материально.

Согласно исследованиям, приводимым американскими социологами Питерсом и Уотерманом<sup>98</sup>, максимально прибыльны вовсе не те компании, которые во главу угла ставят получение максимальной прибыли в краткосрочном периоде, а компании с сильной корпоративной культурой, которые создают общность основополагающих человеческих ценностей. Эта общность не может возникнуть на основе централизованного управления, в результате циркуляров, директив и указаний, или путем массированного давления и постоянного контроля. Несколько упрощая итоги исследования американских социологов, можно свести их к следующему: сильная и мотивированная культура более эффективна, чем демотивирующая регламентация.

Также следует отметить, что на данном этапе одного декларирования «новых» ценностей явно недостаточно, людям необходимо видеть перед собой реальный пример, как известно сотрудники компании придают серьезное значение декларациям и намерениям руководства только в том случае, если они перерастают в конкретные дела. Поэтому кроме ин-

---

<sup>98</sup> Классика теории менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/271.pdf>

струментов информационного воздействия на сотрудников в компании должны быть выработаны определенные внутрифирменные политики, которые будут поддерживать декларации тех или иных ценностей. Например, если в компании принято выдвигать на менеджерские позиции своих сотрудников, то в службе персонала компании должны, как минимум, заниматься планированием карьеры перспективных сотрудников и подготовить программу обучения. В противном случае, может оказаться, что перспективные сотрудники либо уйдут из компании, не дождавшись повышения, либо не справятся с новыми обязанностями.

Так, например, руководство компании "Авангард" одной из самых больших своих ценностей считает сотрудников фирмы и именно поэтому в компании инициирована работа по созданию фирменного профсоюза. Ну и, пожалуй, самое сильное влияние на корпоративную культуру оказывает ежедневное поведение и поступки первых лиц компании, менеджеров и самих сотрудников. Безусловно, здесь первые лица компании должны начать работу с себя, поскольку на всех стадиях развития организации управленческая культура её лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации<sup>99</sup>.

Это утверждение подтверждается исследованием Э. Шейна, в котором он пришёл к следующим выводам: «организационная культура создается также и усилиями лидеров, одна из очевидных функций руководства должна состоять в создании культуры, в управлении ею или даже в уничтожении, ни культура, ни руководство не могут быть поняты сами по себе, в отрыве друг от друга»<sup>100</sup>. По сути дела куль-

---

<sup>99</sup> Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.md-management.ru/articles/html/article32568.html](http://www.md-management.ru/articles/html/article32568.html)

<sup>100</sup> *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 1995. – 195 с.

тура и лидерство (руководство) являются сторонами одной медали. Культуры создаются лидерами, формирующими группы или организации. Если же культура существует, она определяет критерии лидерства и соответственно выявляет возможных лидеров. Если же какие-то элементы культуры дают сбой в работе, то руководство должно их выявить и осуществить “культурную революцию”, реализовав такую модель культуры, которая позволила бы группе выжить в новых условиях.

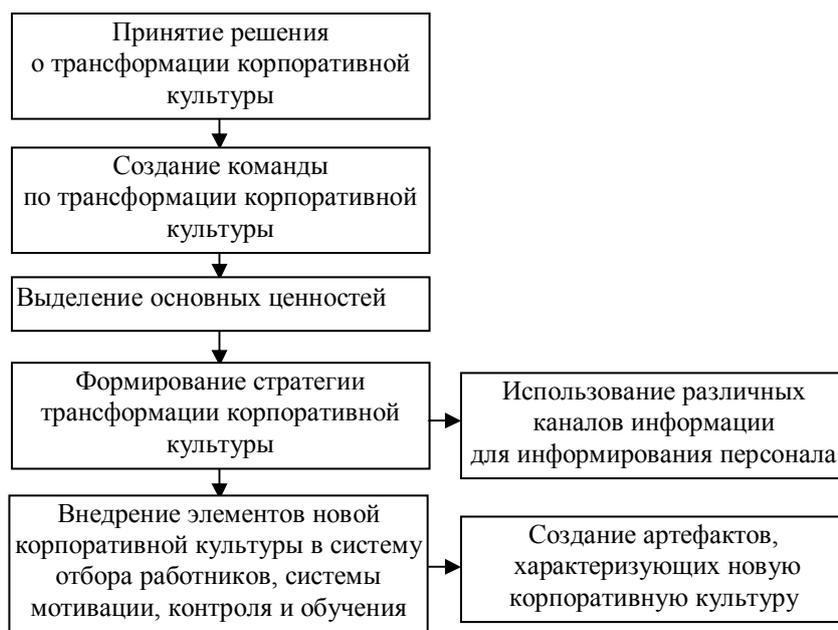
«Новые» ценности и стратегия трансформации корпоративной культуры должны быть чётко и ясно донесены до всех работников, и здесь инструментами информационного влияния могут быть музей компании, лекции новым сотрудникам о прошлом и будущем компании, ее ценностях, корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию.

С нашей точки зрения, наиболее эффективный инструмент информационного воздействия в данном случае – неформальное общение – мифы, легенды, общение на корпоративных праздниках, которые помимо функции передачи информации объединяют сотрудников компании в одно целое, изменяет отношения к фирме у сотрудника от нелояльного до так называемого состояния «приверженности» компании (когда у него есть понимание, что от его действий зависит будущее компании, и он делает не только то «что положено», но и является инициатором перемен).

Трансформация корпоративной культуры во многом затрагивает кадровую политику компании. Разрабатываются новые критерии отбора работников, знания, опыт и навыки которых удовлетворяли бы новой корпоративной культуре, новые требования к работникам и менеджерам, причём эта информация доносится персоналом отдела кадров до всех работников, которые чётко знают, каким стандартам они должны соответствовать. Естественно, с изменением требований изменяется и система материального вознаграждения.

Работники, выдвигающие новые плодотворные идеи и участвующие в принятии управленческих решений, получают большую зарплату, чем пассивные исполнители приказов и распоряжений. «Новорожденная» корпоративная культура должна найти своё отражение в новом символе компании, внутренних и внешних девизах, поскольку информация о большинстве происходящих изменениях должна стать общедоступной и работать на новый позитивный имидж компании.

Таким образом, этапы трансформации корпоративной культуры можно представить в виде схемы (рис. 6).



**Рис. 6. Этапы трансформации корпоративной культуры**

Итак, можно говорить о возможности трансформировать корпоративную культуру, однако она развивается и изменяется в течение всей жизни организации, в связи с тем,

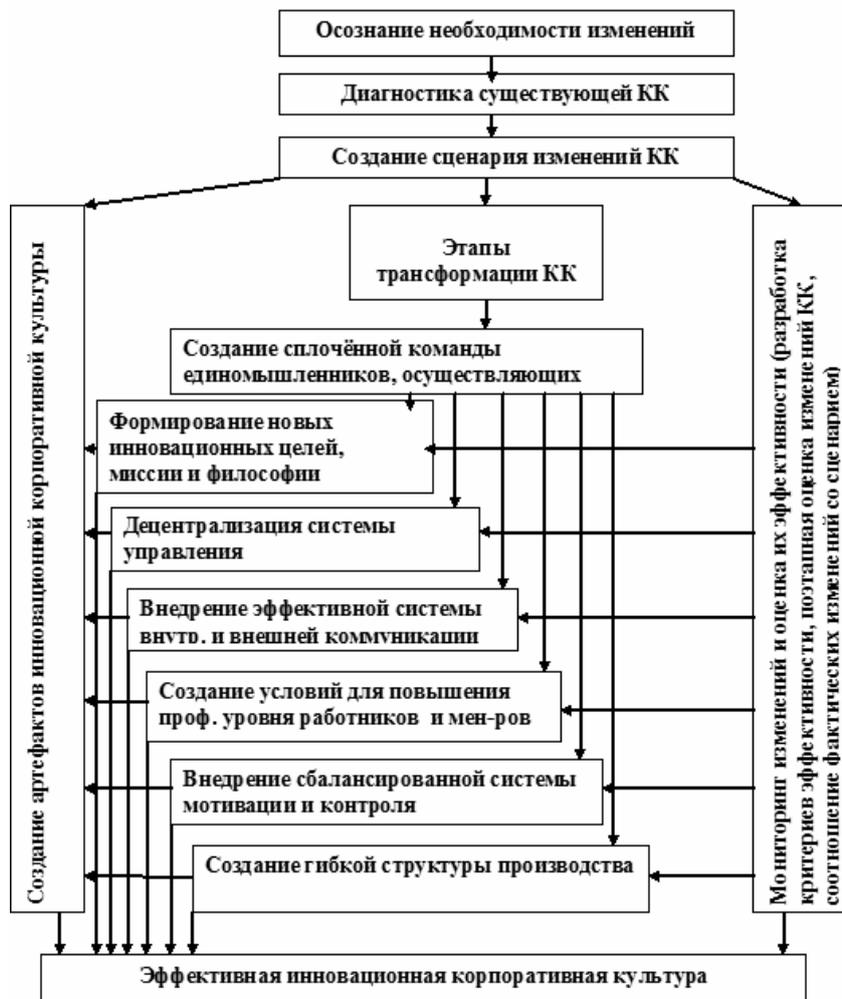
что корпоративная культура – сложный многогранный феномен все изменения протекают постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно. Создание эффективной корпоративной культуры возможно в случае, когда: существует четкая стратегия изменения и развития организации; высшее руководство активно разделяет новые ценности и осознает необходимость перемен; руководители всеми своими поступками и поведением символизируют происходящие в корпоративной культуре перемены; перемены должны быть поддержаны всеми существующими системами в организации и отражены в артефактах корпоративной культуры.

#### **2.4. Механизм создания инновационной корпоративной культуры**

На сегодняшний день, инновационная корпоративная культура является максимально конкурентоспособной, поскольку она характеризуется наличием эффективного лидера, высокой степенью реализации творческого потенциала работников, хорошей адаптивностью, сбалансированной системой мотивации и контроля и т.п., поэтому конечным этапом разработанного нами механизма трансформации является формирование инновационного типа корпоративной культуры. С нашей точки зрения, механизм трансформации корпоративной культуры выглядит следующим образом (рис. 7).

Первый этап – осознание необходимости перемен в корпоративной культуре, как правило, об этом свидетельствует наличие проблем с состоянием внутренней среды предприятия, и, соответственно, снижение эффективности деятельности предприятия.

Следующий этап – диагностика существующей корпоративной культуры, выявление её сильных и слабых сторон, определение её принадлежности к тому или иному типу



**Рис. 7. Механизм трансформации корпоративной культуры в инновационный тип**

для того, чтобы в дальнейшем на основе результатов диагностики выстраивать сценарий изменения существующей корпоративной культуры. На данном этапе помимо планирования непосредственных мероприятий по трансформации не-

обходимо разработать критерии, с помощью которых можно осуществлять оценку эффективности данных мероприятий, и соотносить реальную трансформацию со сценарием. Помимо вышесказанного должны быть разработаны шаги по отражению запланированных изменений корпоративной культуры в её артефактах. На основе результатов диагностики создаётся сценарий трансформации корпоративной культуры, который помимо этапов трансформации включает в себя разработку критериев эффективности изменений для дальнейшего их мониторинга а также предусматривает отражение трансформации в новых артефактах корпоративной культуры.

Следующий этап – создание сплочённой команды единомышленников, которые будут непосредственно осуществлять изменения. Об этом этапе пишут в своих исследованиях Ю.Г. Одегов, Е.Е. Брилинг, Л. Фаткин и К. Морозова. В первую очередь, необходимо разработать новую систему критериев для приёма на работу новых сотрудников. С помощью многоуровневых интервью должны отбираться лояльные работники с творческим отношением к труду, готовые участвовать в принятии управленческих решений, умеющие работать в команде<sup>101</sup>.

С нашей точки зрения, лояльность работников во многом зависит от ощущения защищённости, уверенности в завтрашнем дне. Для снижения тревожности в коллективе предлагаются следующие мероприятия:

---

<sup>101</sup> *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 213; Некоторые мысли о формировании работоспособных команд Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru/statyi/briling/formrab.htm>; Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.e-college.ru/plan/text/men/Teams.doc>

- расширение ассортимента услуг, предоставляемых предприятием (юридических, информационных, технических, транспортных, и др.) своим сотрудникам;
- поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;
- создание системы сбора и реализации предложений и просьб работников предприятия;
- создание центра отдыха, проведение мероприятий по совместному отдыху, в частности: «родительские» дни, юбилеи, конкурсы профессионального мастерства, выезды на природу, походы в театры, музеи, кино, посещение группы здоровья, бассейна, солярия и др.

На этом этапе будет эффективным совместное создание традиций, обрядов и церемоний. Работники сами решают, какие праздники и как отмечать, как проводить совместный досуг. Ведущие предприятия, например, широко практикуют спортивные состязания, причём в них участвуют не только работники, но и члены их семей. О необходимости создания традиций на данном этапе пишут Ю.Г. Одегов, А.Р. Петросян<sup>102</sup>.

Главную роль в создании сплочённой команды играет «обучающий менеджер»<sup>103</sup>, который влияет на окружающих, не столько используя власть и контроль, сколько создавая картину будущего, утверждая корпоративные ценности и налаживая конструктивные взаимоотношения с подчинёнными. Такие менеджеры экспериментируют, обучаются, изменяются в личном и профессиональном плане, поддерживают рост и развитие персонала. Подобные лидеры должны обладать

---

<sup>102</sup> *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 210–212; *Петросян А.Р.* Традиции факультета как средство формирования корпоративной культуры педагогического вуза: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. – Сочи, 2005. – 188 с.

<sup>103</sup> *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – С. 116.

гибкостью, чтобы преуспеть в постоянно изменяющейся бизнес – среде, концентрируя внимание на управлении изменениями и создании условий для превращения своих компаний в инновационные. Система управления в целом должна соответствовать характеристикам инновационной среды организации. На данном этапе создаётся команда, которая в дальнейшем послужит «ядром изменений». На данном этапе для качественной оценки изменений можно использовать коэффициент удовлетворённости работников организацией, показатели уровня трудовой дисциплины.

Шестым этапом является разработка новых инновационных целей, а также основанных на них миссии и философии компании:

- постоянное совершенствование структуры управления (децентрализация управления, делегирование ответственности); создание межфункциональных команд, использование горизонтальных связей и информационных технологий;
- повышение профессионализма работников и менеджеров;
- создание единого статуса для всех работников, равенства в отношениях; установление тождественности интересов собственника и наёмного работника;
- разработка социальных мероприятий, направленных на материальную и нематериальную мотивацию;
- совершенствование продукции, технологий, методов работы, учёта и контроля, повышение качества продукции;
- создание благоприятной внутренней и внешней среды; улучшение экологической обстановки;
- укрепление добропорядочного имиджа.

Следующие мероприятия по трансформации корпоративной культуры – создание оптимальных условий для повышения профессионального уровня работников и менедже-

ров, децентрализация системы управления, создание эффективной системы внутренней и внешней коммуникации, внедрение сбалансированной системы мотивации и контроля а также создание гибкой структуры производства должны осуществляться параллельно, поскольку они взаимодополняют друг друга.

Создание оптимальных условий для повышения профессионального уровня работников – данный этап следует начать с контактов с теми учебными заведениями, которые готовят соответствующие кадры. В этом случае, возможно, максимально сориентировать учащихся на собственный производственный процесс, приглашая их на производственную практику и предоставляя данные для написания научных работ.

Следующим шагом является внедрение системы наставничества. Наставники играют важную роль в процессе адаптации «новичков», помогая разобраться в специфике работы и передавая необходимые знания посредством неформального общения.

Эффективны также семинары по профессиональным интересам, конкурсы профессионального мастерства, участия в конференциях и выставках.

С точки зрения исследователей<sup>104</sup> такая гибкая система постоянного совершенствования профессионального уровня гораздо эффективнее жестко регламентированного повышения квалификации. Однако, «творческого хаоса» следует избегать, организуя периодическую аттестацию работников.

---

<sup>104</sup> *Голдсмит Дж., Клок К.* Конец менеджмента и становление организационной демократии. – СПб.: Питер, 2003. – С.23; *Виннер Н.* Кибернетика и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.zipsites.ru/books/kibernetika\\_i\\_obschestvo/](http://www.zipsites.ru/books/kibernetika_i_obschestvo/); *Kravetz D.J.* People Management Practices and Financial Success: A Ten-Year Study [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kravetz.com/>; *Thompson J.* Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://finarticles.com/p/articles/mi\\_qa3650/is\\_199507/ai\\_n879311/](http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/)

На данном этапе для оценки происходящих изменений можно использовать коэффициенты внедрения новаций после прохождения обучения, внедрения знаний и навыков, квалификации работников и профессиональной компетенции.

Для того чтобы структура предприятия стала более гибкой можно практиковать создание «сквозных» многофункциональных команд «под задачу», создающихся из работников на период реализации конкретной инновационной задачи. В результате работники могут попробовать различные виды деятельности в рамках своей квалификации и «остановиться» на том, что у них получается лучше всего. Это обычная практика в японских компаниях, об этом, как об инструменте повышения эффективности деятельности компании, пишет Д. Мейстер в своей книге «Делай то, что проповедуешь»<sup>105</sup>.

С точки зрения автора диссертационного исследования, проводником корпоративной культуры является эффективная система внутренней коммуникации.

Простейшим способом передачи информации является «доска объявлений», где каждый желающий может оставить как формальную, так и неформальную информацию.

Более совершенный способ – выпуск внутренней газеты, содержащей как информацию, касающуюся работы (последние достижения, информация о выставках и конференциях, отчёты о проведённых семинарах и т.д.), так и личную (поздравления с праздниками, с победами в конкурсах профессионального мастерства и т.д.).

Конечным этапом в формировании эффективной системы коммуникации является создание внутренней компью-

---

<sup>105</sup> Особенности и основные черты японской системы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?dir=1&tutindex=3&index=12&layer=2](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=1&tutindex=3&index=12&layer=2); Мейстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – С. 245.

терной сети. Она может послужить основой для создания сбалансированной системы мотивации и контроля по принципу ССП (сбалансированной системы показателей).

Основное преимущество ССП состоит в том, что она пронизывает всю структуру предприятия и инициирует согласованные оперативные действия персонала. Вся информация, связанная со стратегическими целями, становится доступной сотрудникам всех уровней. Обработанная и проанализированная информация, согласованная с тактическими и стратегическими аспектами деятельности, становится знанием. Наличие такого корпоративного знания – главная ценность предприятия, важнейший элемент принятия обоснованных эффективных решений.

ССП помогает руководителям быстро получать ценную обобщённую информацию о деятельности предприятия для улучшения качества процесса принятия решений. Она обеспечивает слаженное взаимодействие сотрудников предприятия и снабжает все уровни управления предприятия представлениями о том, каким образом можно улучшить процесс принятия решений и приблизиться к поставленным целям. Успешность реализации стратегии зависит от достижений и инициативы сотрудников, правильного распределения ресурсов и выстраивания обратных связей. Участвуя в определении ключевых показателей эффективности и реализации стратегии предприятия, сотрудники имеют возможность повысить собственную квалификацию и увеличить эффективность работы предприятия в целом. За счёт вовлечения персонала в процесс реализации стратегических решений предприятие превращается в гибкую структуру, где каждый работник одинаково понимает поставленные цели. Такое предприятие способно быстро реагировать на опасные тен-

денции и принимать соответствующие управленческие решения<sup>106</sup>.

Данную систему можно использовать для построения автоматизированной системы мотивации и контроля. Каждый сотрудник в системе имеет определённые показатели, за которые несёт персональную ответственность. Информация о результатах деятельности также заносится в данную систему, а затем используется для расчёта бонусов и премий.

Каждый менеджер в корпоративной web-портале имеет возможность создавать планы действий, задачи, опубликовывать документы, онлайн презентации. При этом система автоматически оповещает ответственных за выполнение задач по электронной почте. Ответственные за выполнение задач в свою очередь могут создавать ответные задачи, в этом случае, менеджер получит по электронной почте оповещение обо всех изменениях.

Каждый квартал определяется премиальный фонд, который должен быть распределён между работниками в зависимости от выполнения ими показателей. Показатели каждого работника имеют различные единицы измерения. На сегодняшний день существует ряд компьютерных программ, например QPR, позволяющих привести эти показатели к единой системе измерения – баллам.

К сети должны иметь доступ все работники, но, поскольку информация о заработной плате – конфиденциальна, карточки работников должны содержать не их ФИО, а цифровые коды известные только им и менеджерам. С одной стороны, это обеспечит прозрачность информации о производственном процессе, достижениях, рацпредложениях, абсентеизме и нарушениях трудовой дисциплины, а, с другой

---

<sup>106</sup> Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/); Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efsol.ru/bsc.html>

стороны, оставит информацию об оплате труда конфиденциальной.

Для оценки изменений системы мотивации и контроля можно использовать коэффициент ответственности, коэффициент творческой активности и показатели уровня трудовой дисциплины.

### **Итоги**

На основе анализа корпоративной культуры Газпрома, Дэлл, «Вимм-Билль-Данна», ВымпелКома, Норникеля, и Сибнефти, Ниссан, Рено, ТД «Крокус», «Горгаз» (Москва), «Диас», ООО ВЕС и НИИ Стандартизации были выделены четыре типа корпоративной культуры – инновационная (Газпром, Дэлл, Вимм-Билль-Данн, Вымпелком, Норникель и Сибнефть), традиционная (ТД «Крокус», «Горгаз», НИИ Стандартизации), снобистская (Ниссан, Рено, «Диас», ООО ВЕС) и вынужденная.

Организация с инновационной корпоративной культурой имеет чёткую долгосрочную стратегию, ясную для всех работников. Для неё характерна эффективная система (формальная и неформальная) сбора специализированной информации, обмена персоналом, активного поиска и оценки новых идей. Система мотивации основана на удовлетворённости трудом, его соответствии личным интересам, повышении социального статуса, материальном стимулировании, зависящем, как правило, от конечных результатов. Такая организация обладает большой скоростью изменений и, как следствие, хорошей адаптивностью. Изменения в условиях инновационной культуры становятся нормой, это обеспечивается постоянным совершенствованием профессионального уровня работников, поиском и внедрением новых идей, а также готовностью идти на риск. В такой системе хорошо развиты горизонтальные связи, и работники по максимуму

участвуют в принятии управленческих решений. Характерный тип лидера – «дельфин», ориентированный на общечеловеческие ценности. В такой организации чётко осознают, какое влияние деятельность компании оказывает на внешнюю среду сегодня, и каким может быть потенциальный эффект в будущем.

Традиционная корпоративная культура характеризуется жёсткой субординацией, иерархией в системе управления и преобладанием регламентированного исполнительского поведения. Система мотивации – рационально – экономическая. Внутренняя структура такой организации жёсткая, застывшая, изменения если и происходят, то очень медленно, поскольку преобладает не творческий поиск новых идей, а чёткое исполнение приказов «сверху». Совершенствование профессионального уровня тоже жёстко регламентировано.

Снобистская корпоративная культура характеризуется динамичной структурой, поскольку работники заинтересованы в новых идеях, которые потенциально могут повысить их доход. Из-за финансовой выгоды они готовы изменяться и совершенствовать свой профессиональный уровень.

Представители такой корпоративной культуры заинтересованы в будущем, однако, их интерес довольно-таки краткосрочен (3–4 года); будущие перспективы анализируются только с точки зрения получения максимального дохода.

Внутренняя среда такой организации характеризуется жёсткой конкуренцией, это система, где каждый работник чётко знает свои права и обязанности и никогда не будет выполнять работу за кого – то другого.

Главный мотивирующий фактор – финансовый, причём уровень социальной ответственности очень низкий или она вообще отсутствует, т.е. в погоне за прибылью полностью игнорируются интересы общества (внешней среды).

Главной характерной чертой вынужденной корпоративной культуры является то, что он не может существовать самостоятельно, это некая субкультура – «паразит».

Представители данного типа работают в своей компании, на своём предприятии, потому что это единственный приемлемый для них вариант. Причиной может быть отсутствие работы по специальности и вынужденная переквалификация либо близкое расположение места работы от дома, школы, детского сада и т.д. (например, для матерей – одиночек). Второй мотивирующий фактор для работы – финансовый. Большинство представителей данного типа пассивно выполняют свою работу, без энтузиазма следуя указаниям «сверху», работают «от звонка до звонка». Пассивность характеризует и отношение к самосовершенствованию, такой работник начнёт повышать свой профессиональный уровень, только если у него не останется выбора. Представители данного типа корпоративной культуры характеризуются низким уровнем социальной ответственности.

Корпоративная культура предприятия не может быть однородной, она имеет мозаичную структуру, состоящую из различных сочетаний четырёх вышеперечисленных типов.

Трансформация корпоративной культуры в инновационный тип как в максимально эффективный – долгосрочный трудоёмкий процесс, включающий в себя следующие этапы: осознание необходимости изменений корпоративной культуры; диагностику существующей корпоративной культуры; разработку сценария изменений; создание сплочённой команды единомышленников, осуществляющих изменения; формулировку новых инновационных целей и основанных на них миссии и философии; децентрализацию системы управления; внедрение эффективной внутренней коммуникации и сбалансированной системы мотивации и контроля, обеспечение оптимальных условий для повышения профессионального уровня работников; создание гибкой структуры производства. Для диагностики корпоративной культуры используют-

ся интервью, анкетирование, качественный анализ устного фольклора, документов, сложившихся в организации правил, традиций, церемоний, ритуалов, а также практики управления персоналом; бенчмаркинг – с помощью этих инструментов можно получить информацию о ключевых составляющих поверхностного и подповерхностного уровнях корпоративной культуры.

На всех этапах должен производиться мониторинг изменений и их оценка на основе следующих показателей: коэффициентов удовлетворённости работников организацией, ответственности, творческой активности, профессиональной компетенции, квалификации работников, внедрения знаний и навыков, внедрения новаций после прохождения обучения и показателей уровня трудовой дисциплины.

Все этапы трансформации должны отображаться в артефактах корпоративной культуры, чтобы в конечном итоге они стали реальным отражением новой корпоративной культуры, выполняя тем самым функцию внешней и внутренней коммуникации.

## ГЛАВА 3

### НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

---

#### 3.1. Корпоративная культура Японии

В Японии, несмотря на значительное влияние других культур, в особенности американской, традиционное представление о том, что компания — это одна семья, по-прежнему превалирует – и это прямое отражение традиций, складывающихся веками – компания выглядит как большая семья, однако в ней есть четкая иерархия, которую не посмеет нарушить ни один служащий. Для японца компания, в которой он работает, это не просто место, где он зарабатывает деньги, а непреходящая ценность, часть жизненного уклада.

Одна из главных особенностей корпоративной культуры Японии – пожизненный наём. По мнению японцев благодаря этому развиваются навыки и компетенции, специфические для данной компании, в результате формируется высококлассный специалист. Увольнение – это редкость. При переходе в другую компанию отсчет стажа начинается с нуля, соответственно, значительно понижается уровень зарплата и должность. Чем дольше человек работает в компании, тем выше у него заработная плата и должность. Сверх зарплат выплачивают пособие на оплату жилья, транспорта, на содержание семьи по количеству иждивенцев (неработающих членов семьи).

Руководство компании стремится к стабильности и надежности, никто не хочет, чтобы менялся ее состав: все работают до последнего и рассчитывают на полную отдачу каждого сотрудника, независимо от его семейных и прочих

обстоятельств. Служащие хотят работать до пенсии и надеются, что их заслуги и лояльное отношение к фирме будут учтены.

При найме новых сотрудников предпочтение отдаётся молодым людям, выпускникам вузов. После аспирантуры или докторантуры трудоустроиться гораздо сложнее. Необходимым для работы знаниям, как правило, обучают уже в компании, по специальной программе – или приглашают лекторов, или отправляют сотрудников на стажировку.

В японской корпоративной культуре приемлемой является публичная критика подчинённых на корпоративных собраниях, то, что со стороны может показаться очень резким и неприятным, для японцев считается нормой.

Крайне важную роль в становлении молодого специалиста играют наставники. Старший не только даёт советы по работе, но и как «член семьи» – по личным вопросам.

В Японии практически во всех организациях действует закон старшинства. Информация обо всех нововведениях следует сверху вниз и снизу вверх по вертикали, в строгом соответствии с протоколом, и установленную иерархию отношений нарушать нельзя. Однако же жёсткий контроль со стороны руководства, как правило, отсутствует – перед группой ставится цель, которую нужно достичь, а члены команды уже сами решают, как распределить задачи.

Принятие решения – длительный процесс в японских компаниях. Он сопровождается выражением согласия или несогласия с предлагаемыми изменениями каждого сотрудника, которого могут коснуться нововведения. Каждое новшество долго и тщательно обсуждается. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «НЭМАВАСИ»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастет мощный корень. Так и перед началом любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на за-

седании новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-высочки «потеряет лицо» перед остальными.

Новые предложения и идеи впервые должны быть озвучены в неофициальной обстановке, не в рабочее время – например, после совместного ужина с коллегами. Начальник выслушивает идеи своего подчиненного, дает несколько дельных советов и предостерегает о возможных сложностях, также он обещает, что приобщит к этой идее высшего начальника. Исподволь подготавливает подчиненного, чтобы тот не забыл сообщить, когда можно будет вынести его предложение на официальное обсуждение. Подчиненный обещает свою идею отшлифовать, чтобы в момент ее презентации не подвести своего начальника. Таким образом, до официального заседания предложение подвергается различным исправлениям и становится приемлемым для всех участников дальнейшего обсуждения. Когда каждый убежден, что данное предложение – это и его предложение тоже, оно в конечном итоге принимается. После заседания младший сотрудник подходит к каждому руководителю отдельно и благодарит. Таким образом, все вопросы решаются в полном согласии работников и без обид. В японской компании не развивается техника «дебаты (дискуссии)», поскольку не нужно убеждать других силой своей логики.

Одной из главных особенностей корпоративной культуры в Японии является то, что работник считается самой большой ценностью для компании, взаимоотношения в коллективе строятся на взаимном доверии, сотрудничестве, поддержке в решении задач, в свою очередь для японских сотрудников основная ценность – успех и процветание их фирмы. Вся компания несет солидарную ответственность перед обществом. Если, например, выяснилось, что один из со-

трудников компании сделал что-то не так, то все сотрудники – от уборщицы до директора, – кто оказался в момент получения этого известия на месте, опустят голову и искренне извинятся. Этот менталитет явно отражается в речи. Служащие фирмы обычно говорят «мы» и «нас», крайне редко – «я», «меня» в беседе с людьми, которые не являются ее сотрудниками. Для японцев характерен высокий уровень социальной корпоративной ответственности – продавая товар или услугу своей компании, они уверены, что предлагают людям качественный и надежный продукт, прошедший массу степеней контроля.

Ещё одна особенность японской корпоративной культуры – символизм её материального воплощения. Символам в Японии уделяется большое внимание, их можно обнаружить всюду, начиная от отделки офиса, униформы, баннера сайта, заканчивая названием компании – эта атрибуция принимается всеми членами организации как нечто ценное к чему нужно относиться бережно и с должным уважением<sup>107</sup>.

### **3.2. Американская корпоративная культура**

Если японская корпоративная культура – культура синтеза, европейская – согласия, то американскую можно смело назвать культурой успеха. Пресловутая американская мечта, ориентированная на «self-made men» чётко прослеживается в корпоративной культуре Америки.

Корни корпоративной культуры – в американских традициях ведения бизнеса. Большинство исследователей

---

<sup>107</sup> *Юри Като*. «Корпоративная культура в японском бизнесе» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhg.ru/index/jobmarket/foreign/11848,0.html>; «Организационная культура Японии» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.animesector.ru/forum/showthread.php?p=140149>

связывают её зарождение с Генри Фордом, который помнил имена тысяч человек, работавших на его заводах. Он со всеми здоровался за руку – демонстрируя тем самым своё особое доверие. Форд интересовался не только работой своих подчинённых, но и их личными проблемами. Форд считал, что подобное отношение к людям являлось залогом их хорошей работы.

На сегодняшний день в США для поддержания корпоративного духа менеджеры используют следующие методы: например, организуют корпоративную адаптацию новых сотрудников, чтобы они быстрее включились в производственный процесс; письменно излагают корпоративные ценности, лозунги и правила в брошюрах, устных сообщениях, на стендах и посредством корпоративных СМИ. На предприятии организуются регулярные выступления руководства с разъяснениями корпоративных ценностей, целей и правил, доклады ведущих сотрудников с освещением поставленных перед коллективом задач. Наконец, существует и такая мера, как пение гимна.

Отличительной особенностью американской корпоративной культуры являются корпоративные университеты, правда сейчас эта практика активно перенимается и в Европе, однако впервые Корпоративный Университет как организация появился в Америке начала XX века, когда компания General Motors в 1927 г. впервые создала «Институт General Motors» для обучения своих сотрудников. Бюджет этого корпоративного университета составлял около 100 млн долл., штат насчитывал 400 сотрудников в 99 подразделениях в 21 стране мира.

Другой старейший университет – Hamburger University – был создан в 1961 году в компании McDonald's. Главной целью его создания было обучение сотрудников ресторанов McDonald's, разбросанных по всему миру, различным аспектам ведения бизнеса.

В настоящее время корпоративный университет является широко признанной эффективной практикой управления во многих крупных американских компаниях (IBM, GE, McDonald's, Motorola). При этом, в западном понимании, он обычно определяется как «отдел или департамент, который, благодаря взаимодействию с поставщиками и проведению исследований широкого диапазона, обеспечивает обучение персонала и играет ключевую роль в создании команды руководителей высшего звена, при этом он стратегически ориентирован на развитие отдельных личностей для эффективной работы подразделений, а в итоге, всей организации».

Ключевой аспект здесь – развитие отдельных личностей и, как следствие, эффективные человеческие ресурсы. Так, один из крупнейших банков США считает человеческие ресурсы, а именно – свой штат сотрудников, своими самыми ценными активами и основным конкурентным преимуществом. Не удивительно, что в сфере управления персоналом он считается одним из лучших финансовых институтов американской банковской отрасли. Для развития кадров в банке созданы отличные условия: обучение и повышение квалификации; высокий имидж бывших его сотрудников на рынке труда. Ещё один пример – компания IBM, которая так определяет 3 принципа, на которых держится компания: достоинство личности, высочайшее качество и отличный сервис. Стивен Кови в своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» рассказывает о том, как проводил тренинг для сотрудников компании в Нью-Йорке. Один из них неожиданно заболел. Организаторы тренинга тут же устроили его в одну из лучших клиник, но потом подумав о том, как, должно быть, волнуется его жена в Калифорнии, организовали ему транспортировку вертолетом в одну из калифорнийских клиник. Это обошлось компании в несколько тысяч долларов, но с другой стороны, она еще раз доказала, как дорожит своими сотрудниками и ценит личность. Бережное отношение к пер-

соналу – неотъемлемая часть корпоративной культуры Америки.

Говоря о развитии личности, следует отметить, что во многих компаниях существуют специально разработанные буклеты, которые раздают новичкам: в них подробно расписываются внутренние правила продвижения по карьерной лестнице. Так, в IBM проводят специальные исследования и выясняют, кто из работников нуждается в повышении квалификации и в какой сфере. «Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий» – миссия компании IBM.

Однако вместе с тем американцы, как никто другой, поощряют соревнование, конкуренцию и культивируют тем самым индивидуализм. Призывая сотрудников работать эффективно, они обращаются, как правило, не к группе, а к отдельному работнику. Например, один из внутренних лозунгов в корпорации Microsoft – «Думай».

Ещё одна характерная особенность американской корпоративной культуры – демократичный стиль управления. Американцы не делают различий в способе обращения к другу или боссу, поскольку в английском языке «Вы» и «ты» – одно и то же слово – you, которое используется как для обращения к другу, так и к начальнику. А команду сотрудников или отдел начальник на совещании называет просто – people. Одно из показательных американских проявлений демократичности корпоративной культуры – казуальные пятницы. В эти дни даже сотрудникам серьезных компаний разрешается приходить в офис без галстуков, в джинсах и другой повседневной одежде.

Одной из наиболее ярких особенностей корпоративной культуры Америки являются выраженные феминистические течения. Желание женщин в том, чтобы уравнивать свои права с мужчинами так же находит отражение в корпоративных законах. Так, в представительстве компании Boeing ни

один мужчина, в соответствии с корпоративным уставом, не станет помогать женщине перенести кипу тяжелых папок, потому что тем самым он может ущемить её права<sup>108</sup>.

### **3.3. Европейская корпоративная культура**

Европа характеризуется сосуществованием различных культур с их сходствами и различиями. Культурные различия, существующие в Европейском Союзе, не являются препятствием для европейской интеграции, они постепенно становятся источником многих конкурентных преимуществ для компаний ЕС.

Изначальная основа европейской корпоративной культуры – христианская мораль, в основе которой лежит взаимное уважение, трудолюбие и скромность, вместе с тем каждая европейская страна привнесла в неё особенности, связанные с собственной национальной культурой. Так, например, в Британии, где очень важен социальный статус, иерархия внутри фирмы очень жёсткая, для Италии же, напротив, характерен «дух свободы» и, как результат – низкий уровень дисциплины, «слабый» менеджмент. Для французской корпоративной культуры характерны высокомерие и снобизм, управленческие приёмы во французских компаниях несколько старомодны из-за склонности управлять «по старинке».

Для немцев характерна прекрасная дисциплина и усердие. Например, сотрудник немецкой компании Nutzwirk может быть уволен, если его поймают на том, что он жалуется на жизнь на своем рабочем месте. В контракте, который заполняют служащие Nutzwirk при поступлении на работу, есть такой пункт: «...жалобы в Nutzwirk запрещены... за ис-

---

<sup>108</sup> Корпоративная культура как основа успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfc-spb.ru/management/article/?id=51>

ключением тех случаев, когда они сопровождаются конструктивными предложениями по улучшению сложившейся ситуации». Негативная энергия влияет не только на настроение работника, но и на производительность труда. «Если вы хотите, чтобы работать в вашей компании было бы интересно и весело, и если вы хотите реализовать действительно значительные цели, то вам вряд ли удастся добиться этого, если ваши сотрудники постоянно пребывают в плохом настроении. В этом случае они просто тратят время, и это время принадлежит компании», – считает руководитель компании.

В процесс принятия решений в немецкой компании вовлекается очень большое количество работников, и хотя на привлечение различных специалистов к этому процессу затрачивается много времени, «качество принятия решений» очень высоко. На немецкой фирме соблюдается чёткое разделение прав, обязанностей и соответствующей ответственности.

В целом европейскую корпоративную культуру считают самой забюрократизированной, большинство исследователей полагают, что существующая в европейских компаниях вертикальная система принятия решений затрудняет высказывание личных инициатив, однако же обязательное выполнение этических бизнес – норм, корректное поведение и вежливость создают приятную дружескую атмосферу.

Многие европейские компании перенимают и трансформируют «американский опыт», так, например, в компаниях Siemens, DaimlerChrysler (Германия), Heineken (Нидерланды) были созданы корпоративные университеты, однако, в отличие от подобного американского института европейский подразумевает «место для обмена знаниями и компетенциями» либо «связующее звено между передачей знаний и их созданием». Вообще для европейских компаний характерна эффективная система управления знаниями, которая, с одной стороны, упрощает систему управления и позволяет

значительно повысить социальный статус работников, а с другой – значительно увеличивает прибыль компаний<sup>109</sup>.

### **Итоги**

В основе корпоративных культур США, Западной Европы и Японии лежат так называемые «гипернормы» – нормы высшего уровня, основанные на общечеловеческих ценностях, они были зафиксированы в «Принципах международного бизнеса», принятых в 1994 г. в Швейцарии, в общих чертах они сводятся к следующему:

- социальная ответственность бизнеса (создание общественных благ, рабочих мест, повышение уровня жизни населения);
- модернизация технологий и методов управления;
- повышение доверия к бизнесу;
- признание ведущей роли этических норм;
- бережное отношение к окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

---

<sup>109</sup> European corporate culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://logo-corporate-culture.blogspot.com/2008\\_08\\_17\\_archive.html](http://logo-corporate-culture.blogspot.com/2008_08_17_archive.html)

## БИБЛИОГРАФИЯ

---

1. *Алексеев В.Б., Иванова Т.Б.* Топы: слагаемые успеха, или Как достичь эффективности в управлении бизнесом: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2010. – 456с.
2. *Андерсон Р., Шихирев П.* «Акулы » и «дельфины». Психология и этика российско – американского делового партнёрства. – М.: Дело, 1994. – 123 с.
3. *Антонова Ю.Б.* Повышение эффективности производственной деятельности промышленного предприятия на основе совершенствования информационной базы: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2003. – 151 с.
4. *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / пер с англ. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 1998. – 134 с.
5. *Бокуш Л.* Гендерная культура, или Типология взаимоотношения полов в организациях. – СПб.: Наука, 2006. – 156 с.
6. *Брукинг Д., Джонс П.* Экспертные системы: принципы работы и применения. – М.: Экономика, 2007. – 238 с.
7. *Бузгалин А.В.* Социально-экономические противоречия генезиса постиндустриального общества и их теоретическая рефлексия // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова. – М., 2001. – № 3. – 75 с.
8. *Быков В.А. и др.* Управление инновационным процессом в условиях рыночной экономики. – М.: РАУ, 1991. – 287 с.
9. *Варакина М.Р.* Влияние корпоративной культуры на кадровый потенциал организации: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – М., 2003. – 192 с.

10. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: – М.: Гардарика, 2006. – 123 с.
11. *Волгин Н.А.* Японский опыт решения социально-экономических проблем. – М.: Экономика, 2005. – 78 с.
12. *Волков О.И., Складенко В.К.* Экономика предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 182 с.
13. Гарвард Бизнес Ревью. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.
14. *Городецкий А.Е.* Совершенствование оценки экономической эффективности функционирования промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2004. – 153 с.
15. *Денисова Д.А.* Как ловить в сети Индры // Эксперт. – 2006. – № 26. – С. 35–36.
16. *Десслер Г.* Управление персоналом (Human Resource Management) / пер. с англ. – М.: Бинوم, 1997. – 127 с.
17. *Джи Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. – СПб.: «Питер», 2000. – 214 с.
18. Доклад о развитии человека за 1996 год: Программа развития ООН. – Нью-Йорк: Оксфорд, 1996. – 235 с.
19. Доклад о развитии человеческого потенциала в Российской Федерации за 2000 год. – М.: Права человека, 2001. – 78 с.
20. *Дуб П.И.* Повышение экономической эффективности промышленного предприятия на основе мотивации труда: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Владимир, 2006. – 173 с.
21. *Евстигнеев И.С.* Эффективность корпоративной культуры: методы анализа и проектирования: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2005. – 151 с.
22. *Злобин Н.С.* Культура и общественный прогресс. – М., 2006. – 157 с.

23. *Иваницкий В.С.* Оценка экономической эффективности функционирования предприятия в рыночных условиях: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05.– Самара, 2003 – 183 с.
24. *Каменский А.С.* Управление экономической эффективностью деятельности предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – Самара, 2005 – 169 с.
25. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2005. – 158 с.
26. *Клеммер Д.* Как создать команду победителей. Корпоративная культура, системы мотивации и вечные принципы успеха. – М.: SmartBook, 2009. – 192 с.
27. *Климашкин И.А.* Адаптация: методика, технология, опыт // Справочник по управлению персоналом. – 2001. – 148 с.
28. *Козлов В.В.* Корпоративная культура. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 304 с.
29. *Козлов В.В.* Организационная культура государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 267 с.
30. *Козлов В.В.* Роль персонала в формировании корпоративной культуры фирмы (На примере ЗАО «Атомстрой-экспорт»): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2001. – 167 с.
31. *Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента повседневной работе. – М.: Дело, 2003. – 115 с.
32. *Крымчанинова М.В.* Образ организации как фактор воздействия на корпоративную культуру: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М., 2004. – 236 с.
33. *Кузнецова И.С.* Трансформация корпоративной культуры предприятия в новых экономических условиях: диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05. – М., 2007. – 168 с.
34. *Курбатов А.А.* Критерии и методы оценки социально-экономического развития предприятия в рыночной экономике: Автореф. дис. ... к.э.н. – СПб., 2000. – 156 с.

35. *Лантев А.Л.* Организация управления профессиональным развитием управленческих кадров: Автореф. дис. – М.: РАГС, 1994. – 156 с.
36. *Маслов В.И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004. – 198 с.
37. *Маслов В.И.* Этические нормы предпринимателей России // Современные проблемы менеджмента и предпринимательства. – М.: НИБ, 2006. – Вып. 1. – 167 с.
38. *Мейстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 278 с.
39. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 135 с.
40. *Никитина И.А.* Методология и методы формирования трудового потенциала предприятия: Автореф. дис. – СПб., 1999. – 134 с.
41. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 128 с.
42. *Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л.* Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. – Саратов: Изд-во СГУ, 2004. – 241 с.
43. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Экономика персонала. – Ч. 1: Теория. – М.: «Альфа-Пресс», 2009. – 1056 с.
44. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М.: Логос, 2009. – 123 с.
45. *Петрашко Н.Ю.* Экономическая эффективность хозяйственной деятельности промышленного предприятия показатели и методы оценки: На примере предприятий ОАО «Оренбургнефть»: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2004. – 163 с.
46. *Погорадзе А.А.* Культура производства: сущность и факторы развития. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отделение, 1990. – 234 с.

47. *Попов Ю.Н.* Современная экономика и социология труда: Учеб. пособие / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: Экон-Информ, 2003. – 230 с.
48. *Причина О.С.* Корпоративная культура (Управление инновационным потенциалом экономических систем): Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Ставрополь, 2002. – 251 с.
49. *Протасов В.Ф., Молчанов А.В.* Экология, здоровье и природопользование в России / Под ред. В.Ф. Протасова. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 459 с.
50. *Пушкарев Н.Н.* Организация управления кадрами предприятий с использованием персональных ЭВМ: Автореф. дис. – М.: РосЗИТЛП, 1996. – 234 с.
51. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. – М.: ЭКОМ, 1992. – 120 с.
52. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Введение в менеджмент: социология организаций и управления. – Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 2005. – 195 с.
53. *Рябов Р.Ю.* Формирование корпоративной культуры предприятия как фактор управления его организационным развитием (на примере ОАО «Северсталь»): Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – СПб., 2006. – 198 с.
54. *Сайченко О.А.* Корпоративная культура как эффективный механизм управления человеческими ресурсами предприятий: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2002. – 135 с.
55. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 303 с.
56. *Смирнова Я.О.* Управление организационным поведением на основе развития корпоративной культуры (на примере российских консалтинговых компаний): Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2007. – 198 с.
57. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании. – М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.

58. *Соломанидина Т.О.* Организационная структура компании. – М.: ИНФА-М, 2007. – 430 с.
59. *Стивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 223 с.
60. *Тихомиров П.А.* Корпоративная культура как фактор устойчивости организации: Дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08. – М., 2004. – 224 с.
61. *Фадеева М.Л.* Организационно-экономические аспекты управления корпоративной культурой промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 210 с.
62. *Федорова А.А.* Корпоративная культура в системе управления организацией: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2005. – 172 с.
63. *Филин В.Ю.* Социально-психологические аспекты моделирования адаптационного поведения персонала в рамках корпоративной культуры организации: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. – М., 2006. – 148 с.
64. *Черепашин П.В.* Определение интегральной эффективности промышленного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2004. – 162 с.
65. *Чудинов С.Б.* Повышение инновационной активности промышленных организаций на основе развития корпоративной культуры: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2005. – 164 с.
66. *Шекшня С.В.* Управление персоналом организации. – М., 1997. – 445 с.
67. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. – 345 с.
68. *Шустова М.С.* Оптимизация процесса формирования корпоративной культуры: Дис. ... канд. психол. наук: 19.00.13. – М., 2006. – 176 с.
69. *Щербина С.В.* Организационная культура как фактор перехода к рыночной экономике. Дис. канд. социол. наук. – М., 1999. – 234 с.

70. *Alvesson M.* Organizational Theory and Technocratic – 13 Consciousnesses: Rationality, Ideology and Quality of Work. – Berlin – N.Y., 1987. – 345 p.
71. *Blake R.R., Mouton J.S.* The Managerial Grid, Gulf Publishing, 1994. – 145 p.
72. *Brewster Ch.* Project of International Human Resource Management. – Cranfield, 1993. – 236 p.
73. *Buckingham M., Coffman C.* First, Break All the Rules, Simon & Schuster, 1999. – 189 p.
74. *Collins J.C., Porras J.I.* Built to Last, Harper Collins, 1992004. – P.45.
75. *Deal T., Kennedy A.* Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, 1982. – P. 57.
76. *Edgar H. Schein.* The Corporate Culture Survival Guide, Warren Bennis Books, 2009. –190p.
77. *Edgar M. Shein.* Organizational Culture and Leadership. – Jossey-Bass, San-Francisco, 19852005. – P. 9.
78. *Endlich L.* Goldman Sachs: The Culture of Success, Knopf, 1999. – P. 67.
79. *Fairfield-Sonn J.W.* Corporate Culture and the Quality Organization. – HBSP, 2009. – 156 p.
80. *Geert Hofstede.* Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Sage. – Beverly Hills, Calif, 1980. – P. 124.
81. *Genevieve Soter Capowcki.* «Desining a Corporate Identity», Management Review, June, 1992003. – P. 37.
82. *Hair J.R, Andeson R.E., Tatham R.L., Black W.* Multivariate Data Analysis, Fifth Edition. – Prentice Hall College Division, 1998 – P. 56.
83. *Harris P.R., Morgan R.T.* Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991. – P. 146–148.
84. *Hair J.F. en al.* Multiple Data Analysis, Fifth Edition. – Prentice Hall, 1992. – P. 78.
85. *Hendrickson B.* You Can Survive The Corporate Culture, LBS, 2009. – 256 p.

86. Harvard Business Review. Корпоративная культура и управление изменениями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 192 с.
87. *Heskett J.L., Sasser W.E., Schlesinger L.A.* The Service Profit Chain. – The Free Press, 1992. – P. 67.
88. *Howard W. Oden.* Managing Corporate Culture, Innovation, and Entrepreneurship. – LBS, 2009. – 178 p.
89. *Johnson L., Phillips B.* Absolute Honesty: Building a Corporate Culture That Values Straight Talk and Rewards Integrity. – LBS, 2009. – 146 p.
90. *Kotter J.P.* Corporate Culture and Performance. – Free Press, 2009. – 224 p.
91. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Score card: Translating Strategy into Action. – Harvard Business School Press, 1996. – 89 p.
92. *Kilmann R.H., Saxton M.J.* The Kilmann-Saxton culture-gap survey. – Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 2001983. – P. 67.
93. *Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R.* Gaining Control of the Corporate Culture. – San-Francisco: Jossey-Bass, 2001985. – P. 45.
94. *Kotter J.P., Heskett J.L.* Corporate Culture and Performance. – The Free Press, 2001992. – P. 78.
95. *Maister D.H., Green C.H., Galford R.M.* The Trusted Advisor. – Free Press, 2000. – 345 p.
96. *Maister D.H.* Managing the Professional Service Firm. – Free Press, 1993. – 347p.
97. *Maister D.H.* True Professionalism. – Free Press, 1997. – 345p.
98. *Mary J.O.* Hatch Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. – Harvard Business School Press. *Morse J.* Organizational Characteristics and Individual Motivation. – In: Studies in Organizational Design (eds.) Lorsch J. and Lawrence P. Homewood. Irwin and Dorsey, 1972000. – 167 p.

100. *Peg C. Neuhauser, Bender R., Kirk L. Stromberg.* Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace. – HBSP, 2009. – 238 p.
101. *Pettigrew A.M.* The character and significance of strategy process research // *Strategic Management Journal.* – 13. – 1992. – Special Issue Winter. – P. 5–16.
102. *Pfeffer J., Sutton R.I.* The Knowing-Doing Gap. – Harvard Business School Press, 2000. – 56 p.
103. *Robbins S.P.* Organization theory: structure design and application. – London, Prentice-Hall, 1990. – 78 p.
104. *Shankar Basu.* Corporate Purpose: Why it Matters More Than Strategy (Transnational Business and Corporate Culture : Problems and Opportunities). – LBSP, 2009. – 198 p.
105. *Shein E.H.* Organizational Culture // *American psychologist.* – 1990. – Vol. 45(1). – P. 109–119.
106. *Shein E.H.* Organizational culture and leadership: A dynamic view. – San-Francisco: Jossey-Bass, 1985. – 34 p.
107. *Toyohiro Kono, Stewart R. Clegg.* Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises (*De Gruyter Studies in Organization*, 83). – Harvard Business School Press, 2009. – 192 p.
108. *Wayne McVicker.* Starting Something: An Entrepreneur's Tale of Control, Confrontation & Corporate Culture. – HBSP, 2009. – 230 p.
109. 7 interview questions uncover corporate culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.theladders.com/career-advice/7-interview-questions-uncover-corporate-culture>
110. Business cultures: every organization has its symbols, rituals and heroes [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m1310/is\\_1994\\_April/ai\\_15630583/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m1310/is_1994_April/ai_15630583/)
111. Corporate Culture & Document Design Strategy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tdan.com/view-articles/5248>

112. Defining corporate culture [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rand.org/pubs/working\\_papers/WR499/](http://www.rand.org/pubs/working_papers/WR499/)
113. European corporate culture [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://logo-corporate-culture.blogspot.com/2008\\_08\\_17\\_archive.html](http://logo-corporate-culture.blogspot.com/2008_08_17_archive.html)
114. Heros tell it all [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.leaderperfect.com/newsletter/past\\_issues/oct1502.htm](http://www.leaderperfect.com/newsletter/past_issues/oct1502.htm)
115. Judging the Corporate Culture During the Job Interview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.javaworld.com/community/node/3292>
116. Labor conditions assessment on ergonomic indicators [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng\\_12-09.html](http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng_12-09.html)
117. Labor protection management on the basis of the system of archivation and prognoses of labor conditions indicators weights [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng\\_12-09.html](http://www.chelt.ru/2009/12-09/eng_12-09.html)
118. Management Diagnostics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.brainguide.ca/management-diagnostics>
119. Reading corporate culture during interview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.careerdoctor.org/career-doctor-blog/2009/01/reading-corporate-culture-duri.html>
120. The corporate culture as a tool for technology management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6X1P-45F5XXV-1J&\\_user=10&\\_rdoc=1&\\_fmt=&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1175063521&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=50dd46ba039af8d36161daa8169f5dfb](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6X1P-45F5XXV-1J&_user=10&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1175063521&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=50dd46ba039af8d36161daa8169f5dfb)

121. *Thompson J.* Leading to empowerment [Электронный ресурс]. – режим доступа: [http://finarticles.com/p/articles/mi\\_qa3650/is\\_199507/ai\\_n879311/](http://finarticles.com/p/articles/mi_qa3650/is_199507/ai_n879311/)
122. Understanding corporate culture without going to finishing school [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.newwheatoncareers.com/xm\\_client/client\\_documents/2009%20Understanding%20Corporate%20Culture.pdf](http://www.newwheatoncareers.com/xm_client/client_documents/2009%20Understanding%20Corporate%20Culture.pdf)
123. Анализ моделей и типов корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn05/20.shtml?printversion>
124. *Винер Н.* Кибернетика и общество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.zipsites.ru/books/kibernetica\\_i\\_obschestvo](http://www.zipsites.ru/books/kibernetica_i_obschestvo)
125. Внутренний имидж компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=001840>
126. Госн стремится вдохнуть жизнь в Рено и Ниссан [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://speedup.ru/articles/art\\_63.html](http://speedup.ru/articles/art_63.html)
127. Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)
128. Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.executive.ru/career/adviser/351892](http://www.executive.ru/career/adviser/351892)
129. Душа Делл [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.cecsi.ru/coach/cs\\_dell\\_michael.html](http://www.cecsi.ru/coach/cs_dell_michael.html) – 36к
130. Какого типа культура вашей организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/sovet/korp/10898,0.html>
131. Классика теории менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vestnikmanagement.pu.ru/archive/pdf/271.pdf>
132. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности [Электронный ре-

сурс]. – Режим доступа: <http://lib.e-college.ru/plan/text/men/Teams.doc>

133. Корпоративная культура [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.corporate-culture.ru](http://www.corporate-culture.ru)

134. Корпоративная культура как основа успешного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rfc-spb.ru/managment/article/?id=51>

135. Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.md-management.ru/articles/html/article32568.html](http://www.md-management.ru/articles/html/article32568.html)

136. Механизм формирования корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.md-management.ru/articles/html/article32568.html](http://www.md-management.ru/articles/html/article32568.html)

137. Модели корпоративной культуры вузов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://psyjournals.ru/psyedu/2008/n5/Pogodina\\_Krilova.shtml](http://psyjournals.ru/psyedu/2008/n5/Pogodina_Krilova.shtml)

138. Некоторые мысли о формировании работоспособных команд Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.psi.lib.ru/statyi/briling/formrab.htm>

139. Новые тенденции в глобальной конкурентной деловой среде и их воздействие на роли и функции правительств [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.pgz.eao.ru/.../nov\\_tenden.pdf.html](http://www.pgz.eao.ru/.../nov_tenden.pdf.html)

140. Норильский никель – корпоративный университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nornik-study.ru/presscenter/2007/lider\\_\\_\\_\\_eto\\_otvetstvennost\\_\\_pered\\_budutshim.html](http://www.nornik-study.ru/presscenter/2007/lider____eto_otvetstvennost__pered_budutshim.html)

141. Организационная культура как средство успешных изменений организационных изменений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/279963CA88692C9EC3256B3F003BC66E/vid/article/article.html>

142. Организационная культура Японии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.animesector.ru/forum/showthread.php?p=140149>
143. Особенности и основные черты японской системы менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://de.ifmo.ru/bk\\_netra/page.php?dir=1&tutindex=3&index=12&layer=2](http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=1&tutindex=3&index=12&layer=2)
144. Официальный сайт Д. Мейстера [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.davidmaister.com](http://www.davidmaister.com)
145. Политика управления человеческими ресурсами ОАО Газпром, его дочерних обществ и организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr\\_politics.pdf](http://www.gazprom.ru/f/posts/70/788857/hr_politics.pdf)
146. Понятие и значение дисциплины труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/19387/19490/>
147. Производительность труда: сущность, формы проявления, уровень [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eg-online.ru/article/51198/>
148. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.efsol.ru/bsc.html>
149. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/)
150. Свои университеты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.business-magazine.ru/life\\_new/education/pub296246](http://www.business-magazine.ru/life_new/education/pub296246)
151. Социальные факторы формирования и развития управленческой культуры в межнациональных компаниях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk\\_Dissertation\\_Autoreferat.pdf](http://www.stankin.ru/sciense/Stepanyk_Dissertation_Autoreferat.pdf)
152. Специфика и структура человеческого капитала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://izvestia.isea.ru/pdf.asp?id=5305>

153. Стальные крылья германии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.business-magazine.ru/life\\_new/education/pub296246](http://www.business-magazine.ru/life_new/education/pub296246)
154. Типология корпоративной культуры Г. Хофстеде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>
155. Типология корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://corpculture.ru/content/tipologiya-korporativnykh-kultur-g-khofstede>
156. Удовлетворённость трудовой деятельностью как показатель эффективной культуры организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://f-proj.livejournal.com/2707.html>
157. Управление дисциплиной и оплатой труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://polka-knig.com.ua/article.php?book=63&article=6035>
158. Феномен корпоративной культуры в современной России [Электронный ресурс]. – режим доступа: [www.ffl.msu.ru/img/pages/File/.../persikova\\_avtoreferat\\_07.doc](http://www.ffl.msu.ru/img/pages/File/.../persikova_avtoreferat_07.doc)
159. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://abc.informbureau.com/html/idiecaiaeoaeuino\\_odoaa.html](http://abc.informbureau.com/html/idiecaiaeoaeuino_odoaa.html)
160. Эффективность использования интеллектуальных ресурсов как показатель конкурентных преимуществ фирмы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.koism.rags.ru/science/actions/intell/01.doc>
161. *Юри Като*. Корпоративная культура в японском бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rhr.ru/index/jobmarket/foreign/11848,0.html>

---

---

## ПРИЛОЖЕНИЯ

---

---



**АНКЕТА ДЛЯ АНАЛИЗА  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ  
ПО МЕТОДИКЕ Д. ДЭНИСОНА<sup>110</sup>**

**ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ**

**«Индекс создания изменений»**

1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов.
2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей бизнес – среде.
3. Эта организация использует новые, улучшенные способы выполнения работы.
4. Попытки перемен редко встречают сопротивление со стороны работников.
5. Различные отделы в этой организации часто сотрудничают, чтобы провести необходимые изменения.

**«Индекс ориентированности на клиента»**

1. Замечания и рекомендации клиента часто приводят к изменениям этой организации.
2. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения.
3. Все члены этой организации чётко понимают желания и потребности клиента.
4. Мы поощряем прямой контакт наших работников с клиентами.

---

<sup>110</sup>Диагностика корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www. denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com)

5. Интересы конечного потребителя никогда не игнорируются в наших решениях.

«Индекс организационного обучения»

1. Эта организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска.

2. Мы рассматриваем неудачи как возможность для усовершенствования и обучения.

3. В работе организации нет больших упущений.

4. Обучение – важная цель ежедневной работы.

5. Мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая».

## **МИССИЯ**

«Индекс стратегического направления»

1. Эта организация имеет ясную миссию, которая придаёт значение и направление работе.

2. Эта организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности.

3. Мне ясно стратегическое направление этой организации.

4. Эта организация имеет ясную стратегию на будущее.

5. Стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии.

«Индекс целей»

1. Существует полное согласие по поводу целей этой организации между сотрудниками и руководителями.

2. Лидеры этой организации ставят далеко идущие, но реалистичные цели.

3. Лидеры организации официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть.

4. Мы непрерывно отслеживаем наше продвижение по сравнению с нашими установленными целями.

5. Люди в этой организации понимают, что должно быть сделано, чтобы преуспеть в долгосрочном аспекте.

«Индекс видения»

1. У нас в организации есть разделяемое всеми видение будущего нашей организации.

2. Лидеры в этой организации ориентированы на будущее.

3. Краткосрочные цели редко противоречат долгосрочной ориентации организации.

4. Наше видение будущего побуждает и мотивирует наших служащих.

5. Мы способны решать краткосрочные задачи, не ставя под угрозу наши долгосрочные перспективы.

## **ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ**

«Индекс координации и интеграции»

1. Наш подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем.

2. Существует чёткое выстраивание целей по уровням организации.

3. Люди из различных подразделений разделяют общие взгляды на перспективу.

4. Легко координировать проекты в разных функциональных подразделениях организациях.

5. Работать с кем-то из другого отдела организации гораздо проще, чем с человеком из другой компании.

«Индекс согласия»

1. Когда происходят разногласия, мы упорно трудимся, чтобы достигнуть взаимовыгодного решения для всех участников конфликта.

2. Эта фирма имеет сильную корпоративную культуру.
3. Существует ясное соглашение о правильных и неправильных подходах к выполнению работы в этой организации.
4. Нам легко достигнуть согласия даже по трудным вопросам.
5. Мы редко имеем проблемы с достижением согласия по ключевым вопросам

«Индекс ключевых ценностей»

1. В этой компании есть ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса.
2. Эта компания имеет характерный стиль управления и чёткий набор методов управления.
3. Руководители и управляющие показывают пример связи слова с делом.
4. Существует этический кодекс организации, который определяет наше поведение и учит отличать правильное от неправильного.
5. Игнорирование ключевых ценностей этой организации может принести неприятности.

## **ПРИЧАСТНОСТЬ**

«Индекс полномочия»

1. Большинство служащих в этой организации активно вовлечены в свою работу.
2. Решения в этой организации обычно принимаются на уровне, где доступна последняя информация
3. Информация широко распространяется в организации, каждый может иметь доступ к необходимым ему данным.
4. Каждый сотрудник верит, что он может оказать положительный эффект на работу всей организации.

5. Бизнес – планирование в нашей организации идёт постоянно в той или иной степени вовлекает каждого сотрудника.

«Индекс развития способностей»

1. Эта организация делегирует власть, чтобы люди могли действовать самостоятельно.
2. Способности людей в этой организации рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества.
3. Эта организация непрерывно вкладывает капитал в повышение квалификации своих служащих.
4. Человеческий потенциал этой организации постоянно растёт.
5. Проблемы редко возникают в организации, потому что мы имеем необходимые для работы навыки.

«Индекс командной ориентации»

1. Кооперация и сотрудничество работников с разными функциональными ролями в этой организации активно поощряется.
2. Работать в этой организации, значит быть частью команды.
3. Работа в компании организована так, что каждый человек видит связь между своей деятельностью и целями организации.
4. Команда – первичные строительные блоки этой организации.
5. В этой организации скорее полагаются на горизонтальный контроль и координацию, чем на позицию в иерархии.

Каждый вопрос оценивается по 5-бальной шкале, индекс подсчитывается как среднее значение по средним значениям вопросов в группах. Индексы можно измерять в процентах (максимальное значение индекса 5 баллов или 100%). Результаты анализа переводятся в графический профиль.

**АНКЕТА  
ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ  
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**1. Желание совершенствовать профессиональный уровень**

- Мне интересно постоянно учиться чему-то новому в своей профессии.
- Один раз в 5 лет я повышаю свою квалификацию согласно контракту.
- Я слежу за новыми разработками в своей области, чтобы поддерживать свой стабильный доход.
- Своё свободное время я посвящаю своим личным делам, повышение квалификации меня не интересует.

**2. Вид мотивации**

Я буду работать ещё лучше, если:

- работа станет интересней для меня;
- мне повысят зарплату/ меня повысят в должности;
- мои усилия сейчас принесут мне в дальнейшем ещё большую прибыль;
- объём работы станет меньше.

**3. Социальная ответственность**

- Я думаю, что благодаря моей работе мои дети (внуки) будут жить лучше.
- Я не могу оценивать влияние моей деятельности на внешнюю среду, это не в моей компетенции.
- Мне не интересно, какое влияние моя деятельность оказывает на внешнюю среду.
- Я живу сегодняшним днём.

#### **4. Участие в принятии управленческих решений**

- Я участвую в принятии управленческих решений, мне интересно реализовывать свои идеи на практике.
- Я не участвую в этом, принятие управленческих решений – это дело начальства.
- Я участвую в принятии управленческих решений, поскольку я должен знать, какие идеи будут воплощены в жизнь, и какую прибыль они принесут / Участие в принятии решений дает мне власть над другими людьми.
- Меня не интересует участие в принятии управленческих решений.

#### **5. Адаптивность**

- Окружающий мир постоянно изменяется, и я изменяюсь вместе с ним.
- Меня всё устраивает, я считаю, что главное в изменяющемся мире – стабильность.
- Если я не буду подстраиваться под изменяющиеся условия окружающего мира, я буду неконкурентоспособен.
- Чем меньше изменений, тем лучше.

#### **6. Отношение к риску**

- Если для реализации моей идеи потребуется пойти на риск, я с готовностью сделаю это.
- Я не намерен рисковать ради осуществления какой – либо новой идеи.
- Я готов пойти на риск, если есть вероятность получения большой прибыли.
- Я постараюсь избежать ситуации, связанной с риском.

### **7. Тип лидерства**

- Лидер – это талантливый человек, позволяющий и помогающий своим подчинённым раскрыть свой творческий потенциал.
- Лидер – авторитетный человек, выражающий свои идеи в форме распоряжений и требующий их чёткого выполнения.
- Лидер – высококлассный профессионал, воплощающий свои идеи любой ценой.
- Лидер – это человек, обладающий властью над другими людьми

### **8. Вид контроля**

- Мне не нужен жёсткий контроль, чтобы хорошо выполнять свою работу, я предпочитаю свободную творческую атмосферу.
- Для того чтобы хорошо выполнять свою работу, мне нужен жёсткий контроль сверху.
- Я – высококлассный специалист, для качественного выполнения работы мне не нужен жёсткий контроль.
- На работе я предпочитаю находиться вне поля зрения начальства.

### **9. Тип отношений в коллективе**

- Наш коллектив – сплочённая команда равноправных единомышленников.
- Для нашего коллектива характерна жёсткая иерархия.
- Мы – команда высококлассных профессионалов, которые периодически конкурируют друг с другом.
- Мои коллеги – это люди, с которыми мне приходится общаться, поскольку мы работаем на одном предприятии.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Корпоративная культура как внутренняя среда предприятия</b>	
1.1. Современные концепции корпоративной культуры .....	7
1.2. Ключевые структурные элементы корпоративной культуры .....	13
1.3. Типологии корпоративной культуры .....	24
1.4. Корпоративная культура и эффективность предприятия .....	39
Итоги .....	65
<b>Глава 2. Технологии создания эффективной корпоративной культуры</b>	
2.1. Новые подходы к разработке классификации корпоративной культуры .....	67
2.2. Совершенствование системы диагностики корпоративной культуры .....	78
2.3. Этапы трансформации корпоративной культуры .....	92
2.4. Механизм создания инновационной корпоративной культуры на предприятии .....	104
Итоги .....	113
<b>Глава 3. Национальные особенности корпоративной культуры</b>	
3.1. Японская корпоративная культура .....	117
3.2. Американская корпоративная культура .....	120
3.3. Европейская корпоративная культура .....	124
Итоги .....	126

<b>Библиография</b> .....	127
---------------------------	-----

**Приложения**

<i>Приложение 1.</i> Анкета для анализа корпоративной культуры по методике Д. Дэнисона .....	143
<i>Приложение 2.</i> Анкета для диагностики корпоративной культуры .....	148

*Научное издание*

**Татьяна Борисовна Иванова  
Екатерина Александровна Журавлёва**

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА  
И ЭФФЕКТИВНОСТЬ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Монография*

Издание подготовлено в авторской редакции

Технический редактор *Л.А. Горовенко*  
Дизайн обложки *М.В. Рогова*

Подписано в печать 22.02.2011 г. Формат 60×84/16.  
Печать офсетная. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.  
Усл. печ. л. 9,07. Тираж 500 экз. Заказ 137.

---

Российский университет дружбы народов  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3

---

Типография РУДН  
115419, ГСП-1, г. Москва, ул. Орджоникидзе, д. 3, тел. 952-04-41

*Для заметок*

---

*Для заметок*

---