

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра Экономики и управления на металлургических предприятиях

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

( подпись )

(Ф.И.О.)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

## **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

### **МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Научный руководитель: Шубат Оксана Михайловна \_\_\_\_\_

доцент, к.э.н.

Нормоконтролер: Шубат Оксана Михайловна \_\_\_\_\_

Студент группы ЭММ-260204 Дышаева Анастасия Анатольевна \_\_\_\_\_

Екатеринбург  
2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1 ИДЕНТИФИКАЦИЯ ФЕНОМЕНА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	8
1.1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК КАТЕГОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
1.2 МИРОВАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ И ПООЩРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ .....	21
1.3 ТИПОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОСОБЫ ЕЕ ОЦЕНКИ В РОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКЕ .....	31
2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	42
2.1 СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИК ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	42
2.2 ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ К ПОЛУЧЕНИЮ ДАННЫХ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	53
2.3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	65
3 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ .....	79
3.1 СООТВЕТСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИНЦИПАМ AGILE .....	79
3.2 ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА СОТРУДНИКОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	92
3.3 УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	101
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	110
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ А – АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПАО СБЕРБАНК .....	119

## ВВЕДЕНИЕ

### *Актуальность темы исследования*

Значимость развитой корпоративной культуры в эффективном функционировании предприятия является общепризнанной во всем мире. Современные исследователи считают, что корпоративная культура является мощным стратегическим инструментом управления и развития, позволяющим ориентировать сотрудников на общие цели, проявление инициативы, личную эффективность и продуктивное взаимодействие. Оказывая влияние на все значимые сферы деятельности компании, корпоративная культура регулирует деятельность сотрудников, формирует чувство приверженности компании и в результате повышает качество производимой продукции и конкурентоспособность предприятия.

Рассматривая корпоративную культуру как стратегически значимый нематериальный ресурс организаций, современные ученые отмечают необходимость идентификации и изучения данного феномена. Разработка комплексных подходов к исследованию корпоративной культуры, применение новых методик сбора и анализа информации, позволяющих измерять влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников, эффективность бизнес-процессов и результаты экономической деятельности компании, набирают всю большую актуальность и задают направление развития данной научной области.

*Цель исследования* – разработка и апробация методики исследования корпоративной культуры на предприятии.

Указанная цель обуславливает необходимость решения следующих задач:

- идентифицировать понятие корпоративной культуры;
- провести сравнительный анализ существующих методов исследования корпоративной культуры предприятия;
- разработать методику исследования корпоративной культуры предприятия;
- апробировать разработанную методику на предприятии.

*Объект магистерской диссертации* – корпоративная культура как фактор, определяющий конкурентоспособность и эффективность работы современных предприятий.

*Предметом исследования* являются подходы к исследованию корпоративной культуры предприятия, методы сбора и обработки информации, реализуемые в современной бизнес-аналитике.

*Методы исследования:*

- контент-анализ научной периодики по теме исследования (в качестве базы использовался информационный ресурс Российского индекса научного цитирования);
- сравнительный анализ теоретико-смысловых конструкций в определениях термина «корпоративная культура», а также методик ее оценки;
- статистические методы анализа (анализ средних величин и показателей вариации, корреляционный анализ);
- социологический опрос с последующим анализом полученных данных.

*Степень разработанности темы*

Теоретические аспекты исследования корпоративной культуры развивались в трудах зарубежных и российских учёных. В частности, понятие «корпоративная культура», его идентификация и разграничение с понятием «организационная культура», а также подходы к классификации занимают центральное место в научно-исследовательских и учебно-методических работах В.А. Спивака, Г.Л. Хаета, М.В. Рыбаковой, Н.Н. Могутновой, О.В. Устиновой, О.Г. Тихомировой, О.Л. Еськова, С.А. Баркова, С.А. Шапиро, Т.О. Соломандиной, Ю.Г. Семёнова, Ю.Д. Красовского, Ю.И. Саратовцева, Э. Шейна, Т. Дила и А. Кеннеди, Г. Хофстеда, М. Бурке, К. Камерона и Р. Куинна.

Методологические вопросы исследования корпоративной культуры представлены в трудах Д. Дэнисона, Г. Хофстеде, К. Камерона и Р. Куинна, Р. Кука и Дж. Лафферти, С. Гласера и С. Заманоу, И.Д. Ладанова, Л.С. Савченко, Н.В. Левкина, О.Е. Стекловой и других ученых. Большинство методов исследования корпоративной культуры, распространенных в современной научной практике, основываются на концепциях данных авторов, однако в последнее время всё более востребованной становится также концепция AGILE, предложенная американским ученым Т. Парсоном.

Несмотря на достаточно основательную степень проработанности методических вопросов исследования корпоративной культуры в трудах российских и зарубежных авторов, единая методика, основанная на подходе AGILE, не разработана. Вместе с тем, концепция AGILE утверждает влияние корпоративной культуры на основные показатели эффективности работы предприятия и позволяет оценить основные факторы такого воздействия, а опыт крупных современных компаний свидетельствует о возрастающей популярности данной модели. Указанные обстоятельства актуализируют заявленную цель и задачи магистерской диссертации.

*На защиту выносится следующее положение научной новизны:*

разработана методика оценки корпоративной культуры предприятия, основанная на принципах управления AGILE и направленная на выявление характерных сторон исследуемой корпоративной культуры, определение уровня её соответствия данным принципам, а также исследование уровня развития эмоционального интеллекта сотрудников и его влияния на развитие корпоративной культуры компании. Это позволяет проводить комплексную оценку корпоративной культуры предприятия и оценивать роль эмоционального интеллекта в формировании факторов её развития, что расширяет методический инструментарий исследования корпоративной культуры.

*На защиту выносится следующий научно-практический результат диссертационного исследования:*

проведенное по разработанной методике исследование корпоративной культуры Уральского банка ПАО Сбербанк позволило определить направление ее продуктивного развития и совершенствования с целью повышения эффективности работы предприятия, а также позволило сформировать рекомендации по совершенствованию разработанной методики.

#### *Практическая значимость исследования*

Практическая значимость исследования состоит в полученных для анализируемого предприятия оценках степени соответствия его корпоративной культуры основным принципам AGILE, подтвержденной значимости развития эмоционального интеллекта сотрудников для повышения эффективности работы компании, а также в разработанных практических рекомендациях для менеджмента предприятия.

#### *Эмпирическая база*

Эмпирическая база включает в себя учебно-методическую и научно-исследовательскую литературу, нормативно-правовые акты, данные корпоративной статистики по тематике исследования, данные управленческой отчетности и внутренние документы исследуемой компании.

#### *Структура работы*

Магистерская диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников. Работа содержит 119 страниц, 21 таблицу, 12 рисунков и 1 приложение.

Во введении отражена актуальность работы, цель и задачи, предмет и объект исследования, методы исследования, степень разработанности темы, основные пункты научной новизны диссертации, а также практическая значимость исследования, указана эмпирическая база.

В первой главе диссертации корпоративная культура рассматривается как категория экономической науки и объект управленческой деятельности, анализируется мировая практика её развития и поощрения на предприятиях, а также

приводятся типологии и способы оценки корпоративной культуры в российской научно-исследовательской практике.

Во второй главе проведен сравнительный анализ методик исследования корпоративной культуры, представлены инструменты и подходы к получению данных для его проведения, разработана методика исследования корпоративной культуры предприятия.

В третьей главе представлены результаты апробации разработанного инструментария, выявлены характерные стороны корпоративной культуры исследуемой организации и определён уровень её соответствия принципам AGILE. Также в данной главе проведена оценка эмоционального интеллекта сотрудников и его влияния на формирование корпоративной культуры исследуемой организации, на основании чего разработаны практические рекомендации по управлению корпоративной культурой для повышения эффективности работы предприятия.

В заключении содержатся основные выводы и рекомендации по использованию результатов исследования, проведенного в рамках написания магистерской диссертации.

# **1 ИДЕНТИФИКАЦИЯ ФЕНОМЕНА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1.1 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК КАТЕГОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ И ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Одним из методов позиционирования предприятия на рынке является создание и развитие его корпоративной культуры – такой, которая будет наиболее соответствовать целям и ценностям организации [1]. Оказывая влияние на все значимые сферы деятельности компании, корпоративная культура регулирует деятельность сотрудников, формирует чувство приверженности компании и в результате повышает качество производимой продукции и конкурентоспособность предприятия [2, с. 59]. Руководители компаний, современные консалтинговые и исследовательские агентства всё больше фокусируются на раскрытии резервов, заложенных в правильном управлении человеческим капиталом, и стремятся к созданию и развитию внутренней культуры, основанной на эффективной системе корпоративных ценностей, компетенций и коммуникаций [3, 4].

В современных концепциях менеджмента корпоративная культура признается одним из наиболее действенных факторов повышения эффективности бизнес-процессов предприятия. За счет создания общей системы ценностей, чувства приверженности и вовлеченности сотрудников, сформированная культура становится естественным регулятором деятельности предприятия, повышает мотивацию сотрудников и влияет на качество производимой продукции [4, 5]. Исследования, посвященные взаимосвязи корпоративной культуры, мотивации сотрудников и результатов экономической деятельности компании, набирают всю большую популярность и повышают интерес к однозначной идентификации понятия корпоративной культуры.

Для выявления важнейших факторов, определяющих корпоративную культуру организации, а также значимых параметров её исследования целесо-



образно изучить существующие в современной научной практике подходы к идентификации данного феномена. Глубокое понимание сущности корпоративной культуры позволит максимально точно определить область научного исследования, воспользоваться целесообразными методами его проведения, выявить ключевые факторы влияния, а также свести к минимуму возможность неоднозначной трактовки изучаемых понятий и полученных в ходе исследования результатов.

Целью данного параграфа диссертационной работы является критический анализ научно-исследовательских трактовок понятия «корпоративная культура» и ее роли в системе менеджмента организации. Анализ основывался на изучении научно-исследовательской периодики и учебно-методической литературы по заданной тематике. В качестве источника информации использовалась база публикаций Российского индекса научного цитирования за период 2001-2016 гг., представленная на ресурсе Elibrary. Поиск и выбор публикаций для проведения анализа по заявленной тематике производился на основе использования термина «корпоративная культура» в названии публикаций и в ключевых словах.

В процессе исследования были получены следующие результаты:

а) корпоративная культура как предмет современного научного знания находится на стыке экономики, менеджмента, теории организации, философии, социологии, культурологии, антропологии. Следует отметить, что в настоящий момент существует множество определений корпоративной культуры, что, безусловно, приводит к размыванию границ данного понятия и делает проблемной его идентификацию.

б) анализ учебно-методической литературы по теме исследования показал, что в учебной литературе зачастую отсутствует четкое разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура»; на основе содержательных частей определений у отдельных авторов можно установить определенное тождество данных понятий (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» в научных работах <sup>1</sup>

Автор	Определение
В. Спивак	Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [6, с. 27].
Г. Хае	Корпоративная культура – система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, норм поведения, традиций, ритуалов и т.д., которые сложились в организации и ее подразделениях за время деятельности и принимаемых большинством сотрудников [7, с. 403].
С. А. Шапиро	Корпоративная культура компании представляет собой с одной стороны совокупность морально-этических принципов, социальных норм и правил поведения в организации, а также ценностных ориентаций, принимаемых и разделяемых работниками компании и представленными в виде ряда артефактов культуры, а с другой стороны – комплекс сознательных и подсознательных действий как сотрудников, так и руководства фирмы, образовавшихся в результате первоначальных установок основателей компании и последующего целенаправленного осмысления деятельности фирмы, направленной на достижение успешных результатов [8, с. 152].
Л. Д. Гительман	Корпоративная культура – совокупность господствующих в данном коллективе ценностей, убеждений, установок, а также общий моральный климат, помогающие работникам понять назначение организации в целом (смысла их деятельности, во имя чего они работают), механизм ее функционирования и, тем самым, создать нормы деятельности и поведения, правила следования им [9, с.145].
В.В. Козлов	Корпоративная культура – это система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и перспективами его развития. Это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемый всеми членами организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей ее частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения и представляет собой интегральную характеристику организации, ее ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определенной терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации [10, с.9].

<sup>1</sup> Составлено автором по [6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
К. Шольц	Организационная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения [11, с. 111].
А.Л. Борисенко	Организационная культура – 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 индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. [12, с. 131].
Ю.Г. Семёнов	Организационная культура – это самовоспроизводящаяся, существующая на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей, образцов внутригрупповой жизнедеятельности (формальных и неформальных правил и норм делового поведения, коллективно разделяемых ценностей, моральных принципов, обычаев и традиций), объединяющая в единое целое субкультуры отдельных подразделений и выполняющая интегрирующую, целеориентирующую, функционально- и структурообразующую, адаптационную и регулирующую функции в пространстве внутриорганизационного и межорганизационного взаимодействия [13, с. 9].
Ю.Д. Красовский	Организационная культура – это специфическая совокупность норм, ценностей, убеждений, верований, мифов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, которые предопределяют поведение работников и которые отличают их от любой другой организации. Организационная культура – то, чем является организация как социальный феномен [14, с. 458].
Э. Шейн	Организационная культура – совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграции, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем [15, с. 130].

В целом, в работах данных авторов термины «корпоративная культура» и «организационная культура» являются равнозначными и объединяют общепринятую структуру организации, существующую в ней систему коллективно разделяемых ценностей, норм, формальных и неформальных правил взаимодействия, выполняют функции структурообразования, сплочения, целеориентирования, интеграции, адаптации и регулирования сотрудников.

в) разграничение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» (если таковое представлено в научно-исследовательской или учебно-методической работе) у разных авторов проводится по разным основаниям.

К примеру, С.А. Барков разграничивает понятия организационной и корпоративной культуры, отмечая, что «организационная культура – это культура организации как института, т.е. это предельно широкое понятие. В нее входят культурные ценности, вырабатываемые организацией во внешней среде (стереотипы поведения, обычаи и традиции, духовные ценности) на основе создания специфических внешних нематериальных активов – брендов, имиджа и репутации. Другой составляющей организационной культуры служит корпоративная культура, а именно те ценности, которые делают из организации единое целое, носят скорее внутренний характер и обеспечивают внутреннюю сплоченность, взаимопонимание и эмоциональный комфорт для тех, кто непосредственно составляет организацию» [16, с. 209]. Таким образом, автор утверждает, что корпоративная культура является составляющей частью организационной культуры.

Ряд исследователей рассматривают понятия корпоративной и организационной культуры в другом ключе и предлагают оперировать понятием «культура организации». Так, С.С. Фролов использует понятие «культура организации» и определяет его как совокупность идей, корпоративных ценностей и норм поведения, присущих только данной организации и формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения общих целей. Автор говорит о том, что понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» являются тождественными, и их следует рассматривать как особую субкультуру, т.е. культуру, зависящую от доминирующей культуры и не противоречащую ей [17, с. 88]. В свою очередь Ю.И. Саратовцев считает, что и организационная, и корпоративная культура являются частями более широкого и обобщенного понятия – культуры организации. Под организационной культурой Ю.И. Саратовцев понимает компоновку организации, её структуру, системы размещения и использования ресурсов, а также коммуникации, выстроенные для наиболее

эффективного управления. Корпоративная культура, в свою очередь, отражает неформальные коммуникации в организации [18, с. 11].

Иной подход представлен в работах А.А. Клименко, О.В. Устиновой и Т.О. Соломандиной. Авторы говорят о разграничении корпоративной и организационной культуры на основе различия понятий «организация» и «корпорация» [19, 20, 21]. Выявить отличия организационной и корпоративной культуры возможно посредством анализа смыслового содержания данных понятий.

Термин «организация» (от средневекового латинского «organizo» – сообща стройный вид, устраиваю) используется в нескольких значениях:

- строение чего-либо (упорядочивание);
- деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других;
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи.

Согласно Словарю иностранных слов, организация представляет собой «совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры; общественное объединение, государственное учреждение». Как правило, специалисты в области управления рассматривают организацию как общность людей, которые объединяют свои усилия и осознают необходимость координации их деятельности для достижения общего результата (цели) [22, с. 31].

В экономической теории корпорация рассматривается как широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая деловую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму [23, с.393]. Некоторые авторы рассматривают корпорацию как организацию, поставившую перед собой определенные цели, действующую на постоянной основе, являющуюся юридическим лицом и обладающую определенными правами и несущую

щую ответственность [24, с.198]. В рамках общесоциологического подхода корпорация представляет собой «общество, союз, группу лиц, объединяемую общностью профессиональных, сословных и иных интересов и общностей» [25, с. 10].

Таким образом, авторы, основывающиеся на различиях понятий «организация» и «корпорация», считают, что понятие «организационная культура» более уместно применять к компании, фирме, организации, так как не каждая организация является корпорацией [23, с. 9]. Корпорация отличается от любой другой организации большими размерами, более сложной социальной структурой, географией размещения и распространения влияния. Иными словами, понятие «организационная культура» шире понятия «корпоративная культура» [26, с.12].

Рассматривая этимологию термина «корпоративный», Ж.Т. Тощенко и Н.Н. Могутнова, оспаривают приведенную выше точку зрения и утверждают, что изначально термин «корпоративный» произошел от латинского «corporation» – объединение, сообщество, а не от «корпорации» как организационно-правового типа предприятия [27, с. 130]. В этом ключе авторы предлагают использовать термин «корпоративный» в смысле «объединяющий, связующий», применять термин «корпоративная культура» не только к корпорации как организационно-правовому типу предприятия, а к любой деловой организации [28, с. 235].

г) систематизация взглядов различных авторов на корпоративную и организационную культуры позволила выделить три подхода к разграничению этих понятий в современных научных исследованиях.

– корпоративная культура является составляющей организационной культуры, имеет более узкое значение и включает внутренние ценности организации, обеспечивающие сплоченность, взаимопонимание и эмоциональный комфорт членов организации. Организационная культура, помимо корпоративной, включает в себя еще и культурные ценности, вырабатываемые организаци-

ей во внешней среде. К таковым относятся модели поведения, обычаи и традиции, уникальные внешние признаки – бренд, имидж и репутация.

– корпоративная и организационная культура являются самостоятельными понятиями и составляют части единого целого – культуры организации.

– идентификация корпоративной и организационной культуры зависит от смыслового значения понятия «корпоративный»: данный термин можно трактовать как с точки зрения внутриорганизационной сплоченности и единства ценностей, целей и убеждений, так и с точки зрения организационно-правового типа организации.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод об отсутствии в современной научной литературе единого подхода к определению понятия «корпоративная культура». Как показал анализ, границы исследуемых процессов, круг объектов исследования могут существенно различаться в зависимости от того, как автор понимает этот экономический концепт. Вместе с тем, выбор исследовательской стратегии в процессе изучения корпоративной культуры, безусловно, в определенной степени будет детерминировать и полученные результаты. Следовательно, однозначная идентификация этого концепта позволит систематизировать проведенные исследования различных составляющих культуры организации и дать стимул к появлению и развитию новых моделей оценки и управления внутриорганизационными процессами.

Наиболее актуальным в рамках данного магистерского исследования представляется подход, в соответствии с которым термин «корпоративный» трактуется как «объединяющий», «общегрупповой», а корпоративная культура подразумевает объединение интересов сотрудников компании за счет создания чувства идентичности, принадлежности и приверженности общему делу, вовлеченности и принятия членами организации единых норм, ценностей и образцов поведения. В данном контексте корпоративная культура является составляющей организационной культуры, формирует внутреннюю идентичность и индивидуальность компании, обеспечивает взаимопонимание и благоприят-

ный эмоциональный фон, является выражением сопричастности и единства. Организационная культура, в свою очередь, включает также компоновку организации, её структуру, системы размещения и использования ресурсов, принципы и средства взаимодействия с внешней средой (бренд, имидж и т.д.), а также формальные коммуникации, выстроенные для наиболее эффективного управления.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как систему материальных и духовных ценностей, выстроенную в соответствии с целью и стратегией развития компании и формирующую образ мышления сотрудников, чувство сопричастности и приверженности общему делу за счет принятия общих моделей поведения и лидерства, комфортного психологического микроклимата и неформальных коммуникаций в коллективе. В совокупности данные факторы формируют идентичность компании и позволяют выделять и привлекать именно тех работников, которые готовы поддерживать и совершенствовать принятую в компании модель совместного достижения целей и развития.

Оказывая влияние на все структурные элементы организации через выстроенную систему ценностей, норм и правил, корпоративная культура регулирует межличностные и рабочие отношения сотрудников и может рассматриваться как важнейший объект управленческой деятельности [29, с.18]. В зависимости от отношения к роли корпоративной культуры в развитии организации и повышении эффективности её деятельности можно выделить два основных подхода к трактовке сущности, содержания и возможности управления корпоративной культурой: феноменологический и рационально-прагматический.

Сторонники феноменологического подхода (А. Петтигрю, М. Луи, С. Робинс) рассматривают культуру как саму суть организации, а управление ей считают едва ли возможным. В рамках данного подхода корпоративная культура рассматривается как фактор, обеспечивающий направление согласованного восприятия реальности и поведения людей, и анализируется посредством интерпретации ее проявлений. Согласно концепции А. Петтигрю, корпоративная культура не поддается манипуляциям со стороны руководства, а сама определя-



ет стиль и характер лидерства. Трансформация всегда проходит длительно и опосредованно, а задача управления сводится к совмещению целей индивидуумов и организации, причем первые приоритетнее, так как фактически формируют вторые [30].

Рационально-прагматический подход основывается на возможности и необходимости целенаправленного влияния на корпоративную культуру с целью повышения эффективности предприятия. По мнению сторонников данного подхода, корпоративная культура переменна и способна регулировать поведение сотрудников в организации. С одной стороны, она является инструментом увеличения эффективности деятельности организации, а с другой – управляемым процессом, который можно направить в ту или иную сторону в зависимости от преследуемых целей. Сторонники данной концепции (Э.Шейн, И.Ансофф, Т.Питерс, Р.Уотерман) считают, что способность создавать культуру и управлять ей является основным качеством лидера [31]. На наш взгляд, рационально-прагматический подход обуславливает целесообразность исследования корпоративной культуры предприятий и может быть принят за основу при написании данной диссертации.

Ученые, занимающиеся исследованиями взаимосвязи корпоративной культуры и результатами работы сотрудников, выделяют следующие функции сильной корпоративной культуры: повышение мотивации и лояльности сотрудников, коммуникации и информационный обмен между сотрудниками и подразделениями, интеграция процессов и ресурсов внутри организации и адаптация к внешней среде. Благодаря сильной корпоративной культуре сотрудники организации становятся командой, объединенной стремлением решить задачи компании благодаря достижению личных целей каждого сотрудника. В условиях экономически нестабильной ситуации внутренняя сплоченность и нацеленность на общий результат становится мощным ресурсом предприятия, формирующим новое отношение к качеству выполняемой работы. Когда бережное отношение к производимому продукту и клиентам становится базовой ценностью сотрудников, потребители обретают уверенность в выборе и становятся

склонны доверять компании даже не в самых благоприятных внешних условиях. Таким образом, корпоративная культура повышает чувство ответственности каждого сотрудника за качество производимых продуктов и услуг и способствует повышению конкурентоспособности организации на рынке [1, с. 56-57].

Помимо перечисленного, важным фактором повышения эффективности работы предприятия является социально-психологический климат в компании. Исследователи отмечают, что если в организации создан фундамент для раскрытия потенциала сотрудников, установлены комфортные и эффективные принципы взаимодействия, а система мотивации способствует повышению квалификации и постоянному развитию, предприятие получает сильную отдачу от сотрудников и повышение продуктивности работы. Важно, что корпоративная культура позволяет компании развиваться, достигать успеха, создавать команду и сохранять ценные кадры даже в условиях непростой экономической ситуации в стране [1].

Признавая значимое место и высокую роль корпоративной культуры в системе менеджмента организации, исследователи выделяют основные факторы, способствующие формированию и развитию сильной корпоративной культуры:

- а) личность руководителя – данный фактор является наиболее значимым на начальных этапах развития компании, так как устанавливает фундаментальные нормы и ценности, определяет философию и цели развития;
- б) нормы и требования среды устанавливают определенные границы в деятельности организации, отражающиеся на выборе способов достижения целей и мышлении сотрудников;
- в) сфера бизнеса и используемые инновационные технологии оказывают влияние за счет внедрения определенных стандартов, использования нормативно-правовых документов, требования знаний специфики деятельности, необходимой для получения высокого результата;

г) этапы развития организации определяют авторитет и надежность компании, эффективность принятой философии и ценностей, гибкость и открытость [1, с. 52].

Таким образом, на любом этапе жизнедеятельности организации в корпоративной культуре отводится значимое место в общей системе менеджмента. Одна из концепций, отражающих включенность корпоративной культуры в систему управления основными сферами организации, представлена в работе М.В. Селивановой (рисунок 1).

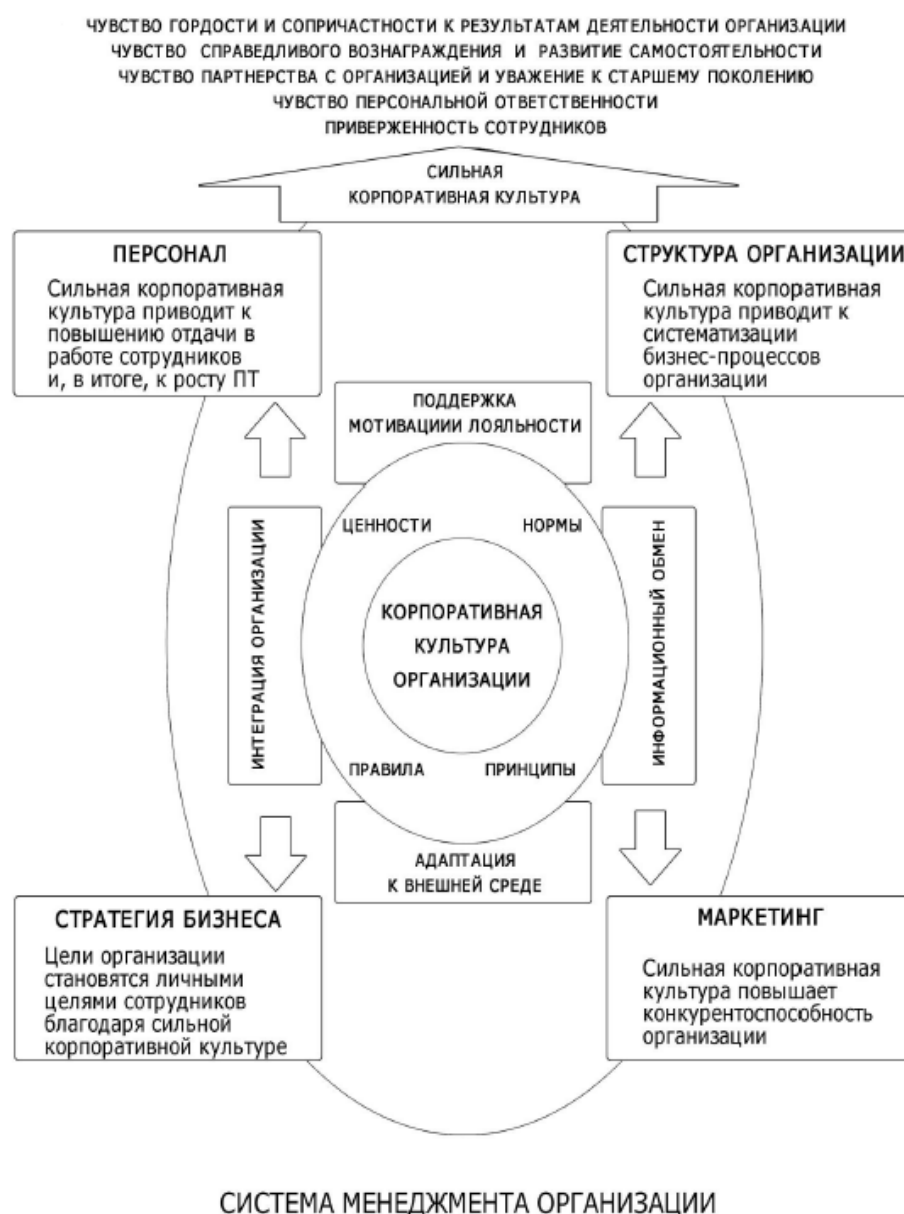


Рисунок 1 – Место корпоративной культуры в системе менеджмента организации [1, с. 56]

Перечисленные факторы во многом определяют эффективность управления и вовлеченность персонала, основанные на осознании каждым сотрудником уровня личного вклада в общий результат и значимости выполняемой работы. Обеспечивая условия для эффективной командной работы, постоянного развития и роста сотрудников, компания должна определять полномочия таким образом, чтобы сотрудники могли:

- преобразовывать стратегию и цели компании в индивидуальные цели;
- самостоятельно решать задачи и находить пути достижения и разрабатывать планы для их достижения, целей;
- анализировать результаты и принимать за них ответственность;
- иметь полномочия разрешать возникающие проблемы;
- активно искать возможности для развития компетенций и получения полезного опыта,
- обмениваться информацией, знаниями и опытом внутри команды [1].

Важным результатом соблюдения приведенных принципов является формирование корпоративной культуры, основанной на приверженности сотрудников организации общему делу, то есть отождествления себя со своей компанией. Главные составляющие элементы корпоративной культуры, формирующие приверженность сотрудников компании, рассмотрены в таблице 2.

Таблица 2 – Составляющие понятия «приверженность организации» [1, с. 53]

Элемент приверженности	Содержание элемента
Интеграция	Принятие сотрудниками целей организации как своих личных
Лояльность	Эмоциональная включенность и привязанность сотрудников к компании, желание оставаться ее частью
Вовлеченность	Деятельное желание сотрудников самостоятельно прилагать максимальные усилия для достижения целей компании

Таким образом, роль сильной корпоративной культуры в системе менеджмента организации состоит в формировании у сотрудников чувства сопричастности и приверженности своему делу; стимулировании инициативы и раскрытия личного потенциала, активизации коммуникаций и создании комфортного фона для эффективной работы. Благодаря развитой корпоративной культуре каждый сотрудник становится вовлечен в коммуникационные процессы, адаптирован и принят коллективом, замотивирован на раскрытие своего потенциала и достижение максимальных результатов в рамках деятельности компании. Оказывая влияние на все структурные элементы организации через выстроенную систему ценностей, норм и правил, корпоративная культура регулирует межличностные и рабочие отношения сотрудников, повышая, таким образом, эффективность работы предприятия. Именно поэтому в современных моделях управления человеческим капиталом предприятия исследователи отводят корпоративной культуре центральное место.

## **1.2 МИРОВАЯ ПРАКТИКА РАЗВИТИЯ И ПООЩРЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Формирование и развитие корпоративной культуры на предприятиях определяется множеством факторов: национально-культурными аспектами, менталитетом, законодательством и идеологией государства, конкурентной средой, стилем работы и так далее. Исследователи отмечают, что корпоративная культура в различных государствах формируется под влиянием ряда социальных факторов, отражающих национальные и ментальные различия культур этих стран:

- нормы социального взаимодействия субъектов экономической деятельности;
- предпочитаемые организационные формы экономической деятельности;

- мотивация и отношение к труду;
- отношение к собственности и богатству;
- нормы и общественное отношение к предпринимательской деятельности;
- степень восприимчивости к зарубежному экономическому опыту;
- предпочтения к индивидуальной или групповой деятельности [32, с.74].

Внимание к национальным особенностям социально-экономического менталитета в практическом плане проявляется в возрастающем учете культурологических факторов в практике управления предприятиями. Во многих развитых странах признается особая роль национальной культуры в формировании устойчивых поведенческих моделей сотрудников и развитии человеческого капитала, прежде всего его инновационной составляющей. По мнению экспертов, эффективная корпоративная культура не может существенно противоречить сложившейся в стране хозяйственной культуре, что объясняет популярность прикладных социолого-антропологические исследования этнических особенностей человеческих ресурсов в современной научной практике [32, с.75].

Современные исследователи выделяют три основные сформированные модели национальной корпоративной культуры (таблица 3).

Таблица 3 – Современные модели корпоративной культуры <sup>2</sup>

Модель корпоративной культуры	Характерные признаки и принципы рассматриваемой модели
Континентальная (страны Западной Европы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- педантичность, пунктуальность и аккуратность;</li> <li>- ориентация на размеренность и качество работы;</li> <li>- ценится не способ решения задачи, а результативность;</li> <li>- строгость и ответственность превыше конкуренции;</li> <li>- строгие формальные рамки делового общения;</li> <li>- большое значение субординации;</li> <li>- строгое разграничение деловой и личной жизни;</li> <li>- жесткая иерархия; принятие решений на верхних уровнях менеджмента;</li> <li>- наличие собственной индивидуальности и постоянная работа над собой в рамках организации.</li> </ul>

<sup>2</sup> Составлено автором по [32, 33, 34, 35]

Продолжение таблицы 3

Модель корпоративной культуры	Характерные признаки и принципы рассматриваемой модели
Англо-американская (Великобритания, США, Канада, Новая Зеландия, Австралия)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на качественное удовлетворение потребностей потребителей;</li> <li>- здоровая внутренняя конкуренция;</li> <li>- организационная подвижность; свобода неформального общения в деловых контактах;</li> <li>- поощрение творческого и предприимчивого подхода;</li> <li>- долгосрочные отношения сотрудников и компании;</li> <li>- мотивация на успех через формирование внутренней системы ценностей, разделяемых большинством сотрудников;</li> <li>- ценность обучения, развития и самоконтроля личности;</li> <li>- баланс жесткой стратегической установки высшего руководства и максимальной автономии подразделений в выборе путей ее реализации.</li> </ul>
Японская	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система пожизненного найма как гарантия стабильности;</li> <li>- приоритет контролю качества товаров и услуг для потребителей;</li> <li>- сотрудничество и взаимодействие всех подразделений; развитие внешних контактов;</li> <li>- систематический сбор и использование данных для постоянного повышения экономической эффективности;</li> <li>- присутствие руководящего звена на производстве для быстрого и инновационного решения вопросов;</li> <li>- содействие новаторским предложениям и сообществам качества.</li> </ul>
Китайская	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коллективизм и приоритет близким отношениям в команде;</li> <li>- сдержанность и авторитарный стиль управления;</li> <li>- наличие большого количества иерархических уровней между руководителем и работниками;</li> <li>- нормы и ценности, основанные на иерархических представлениях;</li> <li>- руководители занимаются решением стратегических задач, часто связанных с высокой степенью риска;</li> <li>- корпоративный дух организации стимулирует достижение цели и успеха;</li> <li>- доминирование ценностей признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций.</li> </ul>

Из представленных данных следует, что в англо-американской модели корпоративной культуры основной акцент делается на развитии личности сотрудников. Большинство американских корпораций предоставляют своим работникам возможность проявлять самостоятельность, поощряют лидерство и способствуют разнообразию труда. Как правило, американские корпорации способствуют постоянному личностному росту сотрудников, материально обеспечивая обучение и используя «плату за знания» – вознаграждение не только за выполненную работу, но и за потенциальные знания работника. С целью повышения содержательности труда в американских компаниях часто происходит реорганизация, что способствует ликвидации монотонности и расширению функций, ответственности и творческого подхода сотрудников. Также важной составляющей корпоративной культуры американских компаний являются программы гуманизации и обогащения труда. Цель данных программ заключается в освобождении от монотонности и бессодержательности труда и переходу к работе, соответствующей требованиям высокоразвитой личности. Переход от жестких авторитарных форм управления к гибким методам управления трудом способствует развитию производственной демократии и расширению прав каждого работника в выражении своей индивидуальности. В целом, американский подход основан на уверенности в том, что эффективность работы организации зависит не столько от ориентации на финансовые показатели, сколько на приобщение работников организации к ее стратегическим целям [32, 33].

Большинство компаний Западной Европы имеют более консервативную корпоративную культуру в сравнении с американскими организациями. Стремление к индивидуальной ответственности и личной карьере, пунктуальность и педантичность, идеальный порядок, четкие границы ответственности и соблюдение субординации отличают межличностные и трудовые отношения сотрудников компаний с континентальной корпоративной моделью. Несмотря на то, что в западноевропейских компаниях приветствуются формальные и неформальные коммуникации, приветливость и наличие собственной индивидуальности, в общении между коллегами принято соблюдать эмоциональную дис-



танцию, в отличие от американских компаний, где признается практика прямых контактов высших руководителей со всеми работниками [33, 34].

Особое влияние на формирование японской модели корпоративной культуры оказали национальные традиции государства, а также геополитические особенности. Основным принципом, заложенный в японской модели – «Мы одна семья». Данная философия закрепляется в стратегических целях корпораций – повышение уровня жизни работников путем обеспечения пожизненной занятости, стабильности и уравнительного принципа заработной платы для работников является ведущими ценностями для японских компаний. В Японии существует понятие «гири» – «долг чести», которое формирует определенные правила поведения, определяемые ролью сотрудника в компании. Отсюда японцы осознают высокую значимость группы, собственного вклада ее и приверженности своему предприятию. Система взаимоотношений в организациях Японии объединяет официальные и межличностные связи. Благодаря тому, что с довоенных времен крупнейшие предприятия Японии управлялись семьями, в основу корпоративной культуры легли семейные шаблоны, где начальник воспринимается как отец и наставник. Концепция семьи отражается в том, что каждый работник старается приносить свои действия на благо организации; принятие решений всегда исходит от группы заинтересованных лиц, и ответственность за предпринятые действия также несет группа. Для японских организаций характерно размещение руководящего звена непосредственно на производстве, что нацелено на оперативное содействие решению всех проблем и постоянному внедрению инноваций. В целом, взаимодействие всех уровней в организации основано на уважении к личности и взаимопомощи. Таким образом, японская корпоративная модель построена на лояльности работника компании, ощущения принадлежности большой семье, которая в свою очередь делится на более мелкие группы [32, 34].

Китайская корпоративная культура, как и японская, больше ориентирована на коллективизм, чем на индивидуализацию, и не позволяет открыто ставить личные интересы на первое место. Культура переговоров с партнерами или ра-

боты с клиентами подразумевает соблюдение принципа гармонии человеческих отношений, согласно которому нельзя обижать другого человека, следует держать свое мнение при себе и не показывать недовольство или обиду ради согласия в коллективе. Согласно традициям Китая, часто то, что не говорится, является важнее сказанного, и люди специально говорят иносказательно и намеками. Строгость и патристичность китайской нации обуславливает достаточно сильную и структурированную корпоративную культуру. В Китайской деловой среде открытый обмен мнениями, а тем более спор с мнением начальника является абсолютно неприемлемым, кроме того, корпоративные традиции Китая не предусматривают никакой инициативы снизу. Руководитель воспринимается как сильная личность с определенным набором выдающихся характеристик, именно он обладает всей полнотой информации о положении дел на предприятии и единолично принимает практически все решения, соблюдая значительную дистанцию с работниками. В то же время важное место занимает принцип труда и справедливости, согласно которому качественная работа высоко ценится и поощряется карьерным ростом. Отличительной чертой корпоративной культуры китайских компаний является принцип «изменчивости мира», согласно которому новые обстоятельства считаются важнее прежних договоренностей, поэтому любые предварительные договоренности в любую минуту могут быть пересмотрены. В целом, китайское искусство управлять людьми заключается в способности поставить их в такое положение, при котором они стараются угодить [35, 36].

Анализ мировой практики развития корпоративных культур наглядно отражает доминирование национальных особенностей в деловых отношениях их представителей. При изучении особенностей российской корпоративной культуры важно понимать, что ввиду исторических, географических и политических обстоятельств ей присущи черты самых разнообразных национальных элементов. Исследователи отмечают, что российская корпоративная культура совмещает в себе элементы дореволюционной российской культуры, советского наследия, современных российских реалий, а также черты рассмотренных моде-

лей – американской и континентальной корпоративной культуры. Наличие данных моделей корпоративной культуры на российских предприятиях обусловлено активно внедряющейся западной системой образования, а также наличием на территории России большого числа представительств международных корпораций [34, 37].

В отличие от японского традиционного восприятия группы как семьи, россияне относятся к компании, как временному явлению, обеспечивающему возможность реализации индивидуальных задач и защиту. Система управления в России построена по двум направлениям: во-первых, сверху вниз, а во-вторых, кластерами – замкнутыми группами. Российская корпоративная культура представлена следующими особенностями:

- определяющей ролью высшего руководства, его предпочтений, желаний и амбиций в распределении ресурсов;
- концентрацией управления в руках крупных акционеров;
- обеспечением роста прибыли за счет изменения структуры рынка - переделов и поглощений;
- стремлением к сохранению постоянства в динамике развития компаний;
- высокой ролью государственных банков и государственного участия [34, с. 55].

На большинстве российских предприятий наблюдается высокая степень централизации и ведущая роль директорского состава. Директивное руководство, плановость и жесткий контроль являются наследием советской системы. Кроме того, черты современной корпоративной культуры в России обусловлены тем, что в 90-е годы произошло значительное перераспределение и аккумуляция ресурсов в рамках небольшой группы людей или нескольких семей. Это способствовало появлению двух состояний функционирования системы управления крупными предприятиями. Стабильное управление, ведущее к неэффективности, сложной бюрократической системе, необходимости постоянного согласования и раздуванию затрат приводит к усложнению взаимодействия между различными группами. Институт управления перестает себя оправды-

вать и наступает конкуренция между людьми за право владения и распоряжения ресурсами и местами в системе управления. После перемен в структуре новые руководители добиваются высоких результатов за счет использования всех ранее накопленных ресурсов, однако данная модель не обеспечивает долгосрочного стабильного развития. Поэтому исследователи отмечают, что российская корпоративная модель склонна к различным крайностям и находится в постоянном развитии [34, 38].

Критический анализ российской корпоративной культуры, проведенный А.А. Вязанкиной, позволяет выделить в ней следующие противоречия:

- авторитарный стиль управления при декларировании демократии;
- провозглашаемый формализм и доминирование неформальных отношений;
- бюрократичность, индивидуализм при высокой зависимости личности от группы.

Также автор выделяет ряд особенностей, присущих российской корпоративной культуре:

- ориентация на власть и высокая роль личных связей;
- добровольные самоограничения в комфорте;
- стремление к групповой работе и разделению ответственности;
- продвижение и поощрение сотрудников на основе их персональной лояльности к руководству и организации;
- достижение собственного благополучия за счет других;
- непрозрачность принимаемых решений;
- наличие барьеров между подразделениями одной организации.

Характерное для российской корпоративной культуры коллективное начало, отчасти обусловленное историей развития государства, в настоящее время вступает в противоречие с возрастающими ценностями индивидуализма, финансового благополучия, личного преуспевания, образования и приоритета молодежи [37, с.52].

Проведенный анализ подходов современных исследователей показал необходимость учета национально-культурных аспектов, менталитета, а также законодательства и идеологии государства при формировании и оценке корпоративной культуры на российских предприятиях. Как и культура в общем смысле этого слова, корпоративная культура формируется в процессе совместной деятельности людей, однако в организациях она проектируется и создается людьми сознательно с последующим управлением ее развитием. Рост общего благосостояния страны, развитие духовной составляющей в мотивации сотрудников в совокупности с достаточным материальным стимулированием, ориентация на личностный потенциал и развитие сотрудников вместо преобладания иерархии, основанной на личных связях, могут стать значимыми факторами формирования эффективной корпоративной культуры, нацеленной на долгосрочное развитие и повышение эффективности управления предприятия. Взаимосвязь корпоративной культуры отдельных организаций (микроуровень) и государств (макроуровень) представлена на рисунке 2.

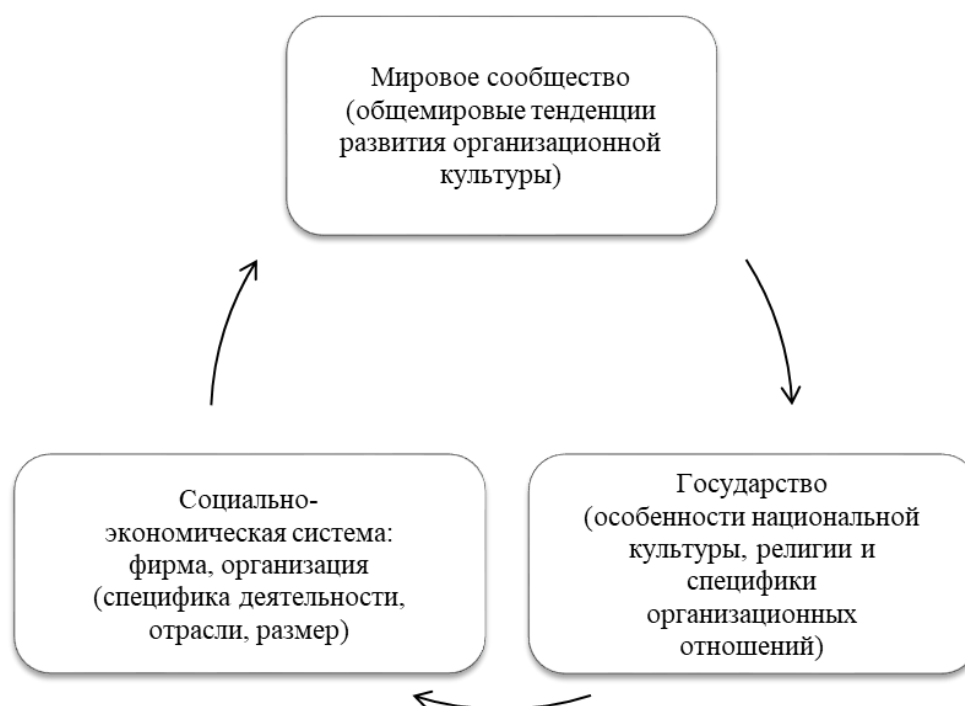


Рисунок 2 - Взаимосвязь культуры на уровне мирового сообщества, государства и отдельной организации [29, с. 36]

Таким образом, на уровне мирового сообщества зарождаются общемировые тенденции развития корпоративной культуры, которые определяют направление развития культуры на уровне отдельно взятых государств. В каждом государстве общие тенденции развития корпоративной культуры трансформируются с учетом национальных особенностей, истории, религии и специфики развития. Это в свою очередь оказывает влияние на корпоративные культуры отдельных фирм, организаций, предприятий в стране. На микроуровне внутри государства значимую роль играют вид деятельности компании, особенности отрасли функционирования, характеристики организации – размер, численность и структура персонала, этап жизненного цикла и другие.

### **1.3 ТИПОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОСОБЫ ЕЕ ОЦЕНКИ В РОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ ПРАКТИКЕ**

Представляя значимый фактор социально-трудовых отношений, корпоративная культура рассматривается большинством современных исследователей в качестве действенного инструмента развития организации и повышения эффективности внутренних бизнес-процессов. Обладая реальными практическими знаниями о способах идентификации и оценки текущего состояния корпоративной культуры той или иной организации, исследователи получают точку отсчета и могут вырабатывать стратегию развития и достижения желаемого результата. Таким образом, для формирования в корпоративной среде культуры, соответствующей целям и ценностям организации, необходимо, прежде всего, выделить индикаторы и типологии оценки корпоративной культуры.

В настоящее время большинство российских исследователей отдают предпочтение использованию известных американских и западноевропейских типологий при оценке корпоративной культуры. Отчасти это обусловлено тем, что разработка новых подходов к классификации, адаптированных под россий-

ские реалии, требует наличия значимой базы сведений, отражающей текущее состояние и динамику перемен в исследуемой области. Кроме того, выработка новой типологии корпоративной культуры российских предприятий предполагает проведение теоретико-прикладных исследований и наработку определенной эмпирической базы, отражающей процессы формирования и развития корпоративной культуры, а также механизмы ее влияния на бизнес-процессы в организации [30].

Рассмотрим основные подходы к классификации корпоративной культуры, признанные в современной исследовательской практике (таблица 4).

Таблица 4 – Основные подходы к классификации корпоративной культуры <sup>3</sup>

Автор классификации	Классификационные признаки	Типы корпоративной культуры
Т. Дил и А. Кеннеди	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень риска определенных видов деятельности (высокий/низкий);</li> <li>- скорость обратной связи (медленная /быстрая).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- культура «крутых парней»;</li> <li>- культура «жестких ставок»;</li> <li>- культура «усердной работы»;</li> <li>- культура «процессов».</li> </ul>
Р. Рютингер	<ul style="list-style-type: none"> <li>- степень риска определенных видов деятельности (высокий/ низкий);</li> <li>- скорость обратной связи (медленная/быстрая).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- культура торговли;</li> <li>- административная культура;</li> <li>- инвестиционная культура;</li> <li>- спекулятивная культура (культура выгодных сделок).</li> </ul>
Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация компании (внутренняя/внешняя);</li> <li>- способ решения проблем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- иерархичная культура;</li> <li>- рыночная культура;</li> <li>- клановая культура;</li> <li>- адхократичная культура.</li> </ul>
М. Бурке	<ul style="list-style-type: none"> <li>- размер и структура компании;</li> <li>- особенности взаимодействия компании с внешней средой;</li> <li>- мотивация персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- культура «оранжереи»;</li> <li>культура «собирателей колосков»;</li> <li>- культура «огорода»;</li> <li>- культура «французского сада»;</li> <li>- культура «крупных плантаций»;</li> <li>- культура «лианы»;</li> <li>- культура «косяка рыбы»;</li> <li>- культура «кочующей орхидеи».</li> </ul>

<sup>3</sup> Составлено автором по [39, 40, 41, 42]

Продолжение таблицы 4

Автор классификации	Классификационные признаки	Типы корпоративной культуры
Ю.Д. Красовский	основные ценностные ориентации работников	- конфронтальная; - рейтинговая; - командная; - пирамидальная; - кооперационная; - мобильная; - патерналистская; - консолидарная.
Г.Л. Хае	соответствие полярным характеристикам: - культура Запада/ культура Востока; - коллективизм/ индивидуализм; - интеграция/ дифференциация; - определенность и надежность/ неопределенность и риск; - ответственность всех/ ответственность каждого.	- культура власти; - культура роли и правил; - культура коллегиальности; - культура большой семьи; - культура «творческой команды»; - культура «звезды»; - культура задач; - культура конкуренции.
Д. Зоненфельд	потенциал для поддержки состояния и успеха компании и отношение к работникам	- «бейсбольная команда»; - «клубная культура»; - «академическая культура»; - «оборонная культура».

В каждом из рассмотренных подходов используются определенные критерии для анализа корпоративной культуры, позволяющие выявить ведущие тенденции функционирования исследуемых предприятий. Данные подходы условно можно разделить на следующие группы:

- а) типологии, которые описывают национальные особенности корпоративной культуры;
- б) типологии, которые затрагивают отдельные аспекты корпоративной культуры: социально – психологический климат или гендерные особенности;
- в) типологии, которые учитывают отраслевую специфику и важнейшие аспекты системы управления предприятиями [40].



Анализ научно-методической литературы показал, что авторы, как правило, приводят единичные описательные характеристики отдельных подходов к типологии корпоративной культуры, однако обобщенная оценка данных подходов, а также принципов их применения отсутствует. При изучении и описании корпоративной культуры конкретной компании, проверки ее соответствия внутриорганизационным целям и ценностям, необходимо выбирать типологии, наиболее полно охватывающие процессы, интересующие исследователя. Рассмотрим подробнее наиболее популярные в современной научной практике типологии корпоративной культуры:

а) классификация корпоративной культуры К.С. Камерона и Р.Э. Куинна, позволяющая выявлять характерные особенности корпоративной культуры предприятий различных регионов и отраслей. Данная концепция описывает 4 основных типа корпоративной культуры с присущими им характерными чертами (таблица 5).

Таблица 5 – Типология корпоративной культуры К.С. Камерона и Р.Э. Куинна <sup>4</sup>

Модели корпоративной культуры	Базовые характеристики
Клановая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характерна организациям семейного типа, в которых все сотрудники разделяют цели и ценности компании, преданны лидеру и своему делу;</li> <li>- основа успеха компании – развитие личности и потенциала сотрудников, создание комфортного внутреннего климата, командная работа и постоянное повышение квалификации;</li> <li>- роль руководителя – делегирование полномочий, развитие бизнеса, наставничество и сплочение коллектива.</li> </ul>
Рыночная	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ориентация на достижение конкурентного преимущества, продуктивности, сильных внешних позиций и контроля рыночных ниш;</li> <li>- роль управляющего звена – обеспечить результативность и прибыльность компании, достигнуть конкурентных преимуществ в борьбе за выбор потребителя, в частности за счет агрессивной стратегии.</li> </ul>

<sup>4</sup> Составлено автором по [43]

Продолжение таблицы 5

Модели корпоративной культуры	Базовые характеристики
Бюрократическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присуща компаниям с высокой долей структурированности и формализма, ориентированной на обеспечение стабильности и рентабельности в долгосрочной перспективе;</li> <li>- внутренняя культура основывается на множестве иерархических уровней, официальной политики и правилах, что сводится к детальной регламентации всех уровней взаимодействия членов организации;</li> <li>- роль менеджмента – координация, организация, наставничество и контроль, поддержание плавного и стабильного развития организации.</li> </ul>
Адхократическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основа адхократических организаций – мобильность и нестандартный подход;</li> <li>- внутренняя культура, разделение власти, физическое окружение, роли сотрудников являются непостоянными, что в совокупности с избытком информации требует нестандартного подхода к решению проблем;</li> <li>- роль менеджера заключается в поощрении предпринимательства, творчества и новаторства, ведущих к совершенствованию услуг и разработке уникальной продукции.</li> </ul>

Типология К.С. Камерона и Р.Э. Куинна нацелена на выявление доминирующей ориентации компании и ее соответствия поддерживаемой корпоративной культуре. Для получения данных исследователи, как правило, используют анкету, благодаря которой выстраивают профиль действующей и желаемой корпоративной культуры организации и отслеживают изменения в сознании сотрудников. Важно, что результаты исследования могут не выявить доминирующий тип корпоративной культуры, что обуславливается неоднозначностью внешнего окружения компании, стадией развития компании и прочими факторами [44, с. 156-157].

б) типология корпоративной культуры, основанная на анализе размера и структуры организации, ее взаимодействия с внешней средой, а также мотивацией персонала, принадлежит ученому М. Бурке и также представляет особый

интерес в рамках данной работы (таблица 6). Данная типология является широко распространенной в России во многом благодаря тому, что достаточно полно и образно характеризует процессы, свойственные российским предприятиям и менталитету российских сотрудников.

Таблица 6 – Типология корпоративной культуры М. Бурке <sup>5</sup>

Модели корпоративной культуры	Базовые параметры и характеристики		
	Размер и структура организации	Мотивация и базовые ценности персонала	Взаимоотношения с внешней средой
Культура «оранжереи»	Большая бюрократическая структура, характерная для гос. предприятий	Слабая мотивация; основная ценность – стабильность	Не интересуется изменениями внешней среды
Культура «собираателей колосков»	Мелкие и средние предприятия, структура которых архаична, а функции распылены	Слабая мотивация; в основе ценностей лежит уважение к руководству	Ситуационный выбор стратегии
Культура «огорода»	Пирамидальная структура	Низкая мотивация; использование моделей прошлого с минимальными затратами	Ведущее стремление – сохранить лидерство на традиционном рынке
Культура «французского сада»	Крупные предприятия с бюрократической системой	Люди - малейшие части огромного механизма; ценности близки культуре «огорода»	Ведущее стремление – сохранить лидирующие позиции на традиционном рынке
Культура «крупных плантаций»	Крупные предприятия, обладающие 3-4 иерархическими уровнями	Персонал достаточно высоко мотивирован и нацелен на гибкость	Гибкость и постоянное приспособление к меняющейся среде
Культура «лианы»	Простая иерархическая структура с минимальным аппаратом управления	Высокая мотивация персонала; ориентация на использование новейших информационных технологий	Каждый работник ориентирован на рынок
Культура «косяка рыб»	Структура и принципы организации меняются в соответствии с требованиями рынка	Высокая мотивация персонала. Гибкость и маневренность – ведущие ценности	Интеллектуальная гибкость персонала – залог успеха компании.
Культура «кочующей орхидеи»	Неформальная, постоянно меняющаяся структура	Относительно низкая мотивация	Цель – уникальность на рынке. Исчерпав возможности на одном рынке, компании переходят на другой

<sup>5</sup> Составлено автором по [41]

в) другая, не менее распространенная методология классификации корпоративной культуры, принадлежит Джеффри Зонненфельду – современному американскому ученому. Концептуальное описание данной методологии приводится в работе «Models of corporate culture in the international space» (таблица 7).

Таблица 7 – Typology of corporate culture according to Jeffrey Sonnenfeld <sup>6</sup>

Models of corporate culture	Description
Academy Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizations hire skilled individuals. The roles and responsibilities are delegated according to the back ground, educational qualification and work experience of the employees.</li> <li>- organizations are very particular about training the existing employees, ensure that various training programs are being conducted at the workplace to hone the skills of the employees.</li> <li>- the management makes sincere efforts to upgrade the knowledge of the employees to improve their professional competence.</li> <li>- the employees in an academy culture stick to the organization for a longer duration and also grow within it.</li> </ul> <p>Representatives: Educational institutions, hospitals.</p>
Baseball team Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a baseball team culture considers the employees as the most treasured possession of the organization. The employees are the true assets of the organization who have a major role in its successful functioning.</li> <li>- in such a culture, the individuals always have an upper edge and they do not bother much about their organization.</li> <li>- representatives: advertising agencies, event management companies, financial institutions.</li> </ul>
Club Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizations following a club culture are very particular about the employees they recruit. The individuals are hired for their specialization, educational qualification and interests.</li> <li>- each one does what he is best at. The high potential employees are promoted suitably and appraisals are a regular feature of such a culture.</li> </ul>
Fortress Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- there are certain organizations where the employees are not very sure about their career and longevity.</li> <li>- the employees are terminated if the organization is not performing well. Individuals suffer the most when the organization is at a loss. Stock broking industries follow such type of culture.</li> </ul>

<sup>6</sup> Составлено автором по [45]

Несмотря на то, что данная классификация не позволяет получить развернутую оценку внутреннего корпоративного мира компаний, она выявляет ключевую ценность и мотивацию членов организации. Кроме того, данная типология определяет корпоративные черты, свойственные компаниям различных отраслей, однако, может применяться в большей степени при исследовании международных или инновационных российских компаний.

Таким образом, проведенный в рамках данного параграфа анализ подходов к типологии корпоративной культуры, наиболее распространенных в российской научной практике, показал следующее:

а) при изучении корпоративной культуры на российских предприятиях большинство современных исследователей используют наиболее известные американские и западноевропейские типологии. Отчасти это обусловлено тем, что разработка новых подходов к классификации, адаптированных под российские реалии, требует наличия значимой базы сведений, отражающей текущее состояние и динамику перемен в исследуемой области. Кроме того, выработка новой типологии корпоративной культуры российских предприятий предполагает проведение теоретико-прикладных исследований и наработку определенной эмпирической базы, отражающей процессы формирования и развития корпоративной культуры, а также механизмы ее влияния на бизнес-процессы в организации;

б) авторами основных подходов к классификации корпоративной культуры, признанных в современной исследовательской практике, являются Т. Дил и А. Кеннеди, Р. Рютингер, Ким С. Камерон и Роберт Э. Куинн, М. Бурке, Д. Зонненфельд, Ю.Д. Красовский, Г.Л. Хагет. Типологии данных авторов построены на выборе определенных критериев для анализа корпоративной культуры, позволяющих выявить ведущие тенденции функционирования исследуемых предприятий;

в) наиболее распространенные подходы к классификации корпоративной культуры можно условно разделить на следующие группы:

- типологии, которые описывают национальные особенности корпоративной культуры;
- типологии, которые затрагивают отдельные аспекты корпоративной культуры: социально – психологический климат или гендерные особенности;
- типологии, которые учитывают отраслевую специфику и важнейшие аспекты системы управления предприятиями.

Проведенное в первой главе исследование позволяет сделать следующие выводы:

а) корпоративная культура, наиболее соответствующая целям и ценностям компании, признается одним из наиболее действенных факторов повышения эффективности бизнес-процессов на современных предприятиях. Исследования, посвященные взаимосвязи корпоративной культуры, мотивации сотрудников и результатов экономической деятельности компании, набирают всю большую популярность и повышают интерес к однозначной идентификации понятия корпоративной культуры;

б) в современной научной практике отсутствует четкое разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» и представлено множество подходов к их определению. Среди взглядов различных авторов преобладают четыре подхода к идентификации данных понятий: корпоративная и организационная культура тождественны; корпоративная культура является составляющей организационной культуры; корпоративная и организационная культура являются самостоятельными понятиями и составляют части единого целого – культуры организации; идентификация корпоративной и организационной культуры зависит от смыслового значения термина «корпоративный». Границы исследуемых процессов, круг объектов исследования могут существенно различаться в зависимости от того, как автор понимает этот экономический концепт;

в) в рамках магистерского исследования корпоративная культура рассматривается как система материальных и духовных ценностей, выстроенная в соответствии с целью и стратегией развития компании и формирующая образ мышления сотрудников, чувство сопричастности и приверженности общему делу за счет принятия общих моделей поведения и лидерства, комфортного психологического микроклимата и неформальных коммуникаций в коллективе. В данном контексте корпоративная культура является составляющей организационной культуры, формирует внутреннюю идентичность и индивидуальность компании, обеспечивает взаимопонимание и благоприятный эмоциональный фон, является выражением сопричастности и единства. Организационная культура, в свою очередь, включает также компоновку организации, её структуру, системы размещения и использования ресурсов, принципы и средства взаимодействия с внешней средой, а также формальные коммуникации, выстроенные для наиболее эффективного управления;

г) влияние корпоративной культуры на эффективность работы предприятия признается сторонниками рационально-прагматического подхода, утверждающими возможность и необходимость исследования и целенаправленного воздействия на корпоративную культуру с целью повышения мотивации и лояльности сотрудников, интеграции процессов и ресурсов внутри организации, стимулирования инициативы и раскрытия личного потенциала, формирования у сотрудников чувства сопричастности и приверженности своему делу;

д) формирование и развитие корпоративной культуры на предприятиях определяется множеством факторов: национально-культурными аспектами, менталитетом, законодательством и идеологией государства, конкурентной средой, стилем работы и так далее. Как и культура в общем смысле этого слова, корпоративная культура формируется в процессе совместной деятельности людей, однако в организациях она проектируется и создается людьми сознательно с последующим управлением ее развитием. Анализ мировой практики развития корпоративных культур отражает доминирование национальных особенностей в деловых отношениях их представителей. Следовательно, при формировании

и исследовании корпоративной культуры предприятия важно учитывать национально-культурные аспекты, менталитет, законодательство и идеологию государства, в котором работает интересующее исследователя предприятие;

ж) при изучении особенностей российской корпоративной культуры важно понимать, что ввиду исторических, географических и политических обстоятельств ей присущи черты самых разнообразных национальных элементов. Российская корпоративная культура совмещает в себе элементы дореволюционной российской культуры, советского наследия, современных российских реалий, а также черты наиболее распространенных в мире моделей – американской и континентальной корпоративной культуры;

и) при классификации корпоративной культуры российских предприятий большинство современных исследователей используют наиболее известные американские и западноевропейские типологии. Отчасти это обусловлено тем, что разработка новых подходов к классификации, адаптированных под российские реалии, требует наличия значимой базы сведений, отражающей текущее состояние и динамику перемен в исследуемой области. Кроме того, выработка новой типологии корпоративной культуры российских предприятий предполагает проведение теоретико-прикладных исследований и наработку определенной эмпирической базы, отражающей процессы формирования и развития корпоративной культуры, а также механизмы ее влияния на бизнес-процессы в организации.



## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1 СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДИК ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Исследование корпоративной культуры и ее влияния на экономическую эффективность предприятия является популярным научным направлением в рамках ряда управленческих наук – стратегического и инновационного менеджмента, управления персоналом, качеством и процессами производства. Управление производством, управление качеством, управление затратами в результате сводится к конкретному сотруднику, который выполняет определенные функции, и от его квалификации, наработанных компетенций, понимания, отношения к работе зависит результат управления. Корпоративная культура организации способствует развитию личных и профессиональных компетенций, раскрытию творческого потенциала, является сильным фактором мотивации сотрудников. Таким образом, посредством персонала корпоративная культура обеспечивает самоорганизацию предприятия как социально-экономической системы [29, с.17-18].

Признаваемая современными концепциями менеджмента взаимосвязь корпоративной культуры и ключевых показателей деятельности предприятия обуславливает актуальность применения ёмких и эффективных методик её исследования. Анализ существующих практик диагностики и оценки уровня развития корпоративной культуры позволяет выявить преимущества и ограничения их применения, определить необходимость разработки новых комплексных подходов к исследованию корпоративной культуры конкретного предприятия с учётом актуальных тенденций и потребностей, существующих в данной научной области.

В исследовании корпоративной культуры ключевым моментом является определение методики её диагностики и измерения. Традиционно выделяют

три группы методов, используемых при исследовании корпоративной культуры конкретного предприятия:

- эмпирические методы (наблюдение, восприятие, сбор информации);
- методы системного анализа (использование методов общей теории систем и теории организации, системный и синергетический подходы);
- методы математического, экономического и статистического моделирования (метод линейного программирования, метод приоритетов [29, с.24]).

Применение различных методик исследования корпоративной культуры позволяет получить представление о ценностях, нормах, правилах и ожиданиях, оказывающих влияние на поведение большинства сотрудников организации и эффективность ее экономической деятельности. Исследования, посвященные корпоративной культуре, стали проводиться в США в 60-е годы XX века, а к концу 80-х годов корпоративная культура стала занимать одно из ключевых мест среди вопросов организационного управления в США и Западной Европе.

Такой интерес, прежде всего, был обусловлен возрастанием влияния японских производителей на международном рынке наукоемкой продукции. Успех японских компаний на фоне спада в американской экономике в 70-х – начале 80-х годов объяснялся особенностями японского менталитета, национальной культуры и традиций, во многом определяющих корпоративную культуру. Таким образом, корпоративная культура стала рассматриваться как нематериальный фактор повышения конкурентоспособности предприятий. Помимо возрастания внутренней и международной конкуренции, изменения структуры рынка и экономических колебаний, высокий интерес к исследованию корпоративной культуры в США и Западной Европе был вызван самой идеей повышения эффективности деятельности организаций за счет создания этических ценностей, идеологии управления, сплачивающих коллектив [29, с.31].

За время изучения корпоративной культуры сформировалось три школы, отличающиеся пониманием ее сущности и направлением исследования:

– поведенческая школа: поиск и анализ закономерностей создания общих ценностей, понятий, правил и норм поведения персонала в процессе рабочей деятельности (Р.М.Сайерт и Дж.Г.Марч; Д.Хэмптон);

– школа эффективности: акцент на влиянии корпоративной культуры на эффективность деятельности организаций (Т.Дил и А.Кеннеди; Томас Дж. Питерс и Роберт Уотерман, и др.).

– школа моделирования: изучение корпоративной культуры как самостоятельного объекта исследования; разработка моделей ее формирования, методик оценки, классификация типов корпоративной культуры (Э.Шейн, Ч.Хэнди, К.Камерон и Р.Куинн и др.) [29, с. 29].

Изучение и описание корпоративной культуры представителями данных школ происходило с использованием количественных и качественных методов исследования. В данном параграфе проводится сравнительный анализ наиболее распространенных методов исследования корпоративной культуры, принятых в современной мировой научной практике, с целью выявления их сильных и слабых сторон. Данный анализ позволит ответить на вопрос о возможности использования рассматриваемых методик для диагностики корпоративной культуры на российских предприятиях.

Традиционно выделяют количественные и качественные методики исследования корпоративной культуры предприятий. Качественные методики основываются на исследованиях описательного характера и проводятся на основе собранных в организации первичных данных путем анализа документов, включенного наблюдения глубинного интервью. Как правило, данные методики выявляют мнение сотрудников о компании, перспективах ее развития и своего профессионального роста, уровне мотивации, формальных и неформальных отношениях внутри организации. Сотрудники получают возможность высказать предложения по совершенствованию работы, решению внутренних конфликтов, однако полученные данные не имеют количественного выражения. Зачастую проведение качественного исследования связано с применением наиболее известных типологий корпоративной культуры, рассмотренных в главе 1.

Количественные методы исследования корпоративной культуры основываются на проведении различных опросов с целью получения измеримой оценки ее состояния. Данные методы применяются для получения статистических данных о корпоративной культуре исследуемого предприятия.

К наиболее известным методам количественной оценки корпоративной культуры относятся:

- модель исследования организационной культуры Д. Дэнисона (DOCS);
- методика диагностики организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна (OCAI);
- методика Г. Хофстеде;
- методика Р. Кука и Дж. Лафферти (OCI);
- методика О' Рейли, Чатман и Кондуэлл (OCP);
- методика Ван де Поста и Конинга Смита;
- методика С. Гласера и С. Заманоу (OCS);
- методика «Культурное поколение» Т.О. Соломандиной;
- методика И.Д. Ладанова;
- методика исследования Н.В. Левкина;
- методика О.Е. Стекловой;
- методика Л.С. Савченко [3, с.131].

Среди представленных количественных методик исследования корпоративной культуры наиболее полными являются методики Д. Дэнисона (DOCS), К. Камерона и Р. Куинна (OCAI), Г. Хофстеде, Ван де Поста и Конинга Смита, методика Н.В. Левкина. Краткий сравнительный анализ данных методик приводится в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительный анализ количественных методик исследования корпоративной культуры [46, с. 30-31]

Характеристика	Методика Д. Дэнисона	Методика Г. Хофстеде	Методика К. Камерона и Р. Куинна	Методика Ван де Поста и Ко- нинга Смита	Методика Н.В.Левкина
Год разработки	1990-е	1980-е	1999	1997	2009
Количество исследуемых факторов культуры	4	6	6	15	3
Количество анализируемых факторов культуры	Все сотрудники	Не все сотрудники	Все сотрудники	Все сотрудники	Все сотрудники
Количество вопросов в анкете	60	135	6	97	20
Шкала балльной оценки	5	5	100	7	5
Наличие взаимо- связи между па- раметрами кор- поративной культуры и эффективностью организации	да	нет	нет	да	да
Используемые показатели эффективности	общая результативность;  рыночная доля;  рост объе- мов продаж, прибыли;  удовлетво- ренность персонала и клиентов;  качество и развитие продукта.	не используются	не используются	рост суммы активов;  рентабельность активов;  рентабельность собственного капитала;  рентабельность акций.	рост продаж;  текучесть кадров и оп- лата труда;  производи- тельность труда;  прибыль;  рентабель- ность акти- вов;  фондоотдача;  оборачивае- мость средств.

Рассмотрим алгоритм применения самой распространенной и признанной современными исследователями методики Дэниэла Дэнисона. Данная методика позволяет одновременно учитывать особенности внутренней и внешней среды организации и направлена на выявление взаимосвязей между характеристиками корпоративной культуры компании и ее экономической эффективностью. Суть применения методики заключается в описании взаимосвязанного воздействия на эффективность организации четырех факторов корпоративной культуры: вовлеченности, согласованности, адаптивности и миссии.

В данной модели эффективной считается организация, способная разрешать вопросы внутренней интеграции и внешней адаптации. Модель Дэниэла Дэнисона включает 4 интегральные характеристики корпоративной культуры: миссия, последовательность, приспособляемость и вовлеченность, каждая из которых оценивается по трём индикаторам. Для получения данных производится анонимный опрос сотрудников компании, состоящий из 60 вопросов - утверждений, соответствующих определенному индексу. Респонденты оценивают предложенные утверждения по шкале от 1 до 5, где 1 обозначает абсолютное несогласие сотрудника; 5 – полное согласие с приведенным утверждением. Далее производится обобщение полученных результатов и составляется круговая диаграмма, где организационная культура рассматривается в следующей системе координат: внешний фокус – внутренний фокус; стабильность — гибкость (рисунок 3). Внутренний фокус рассматривает уровень вовлеченности и последовательности/ согласованности процессов в компании. Внешний фокус отражает уровень приспособляемости (адаптивности) и миссию организации. Вертикальный разрез круга разграничивает стабильное и гибкое состояние организации [29, с. 114].

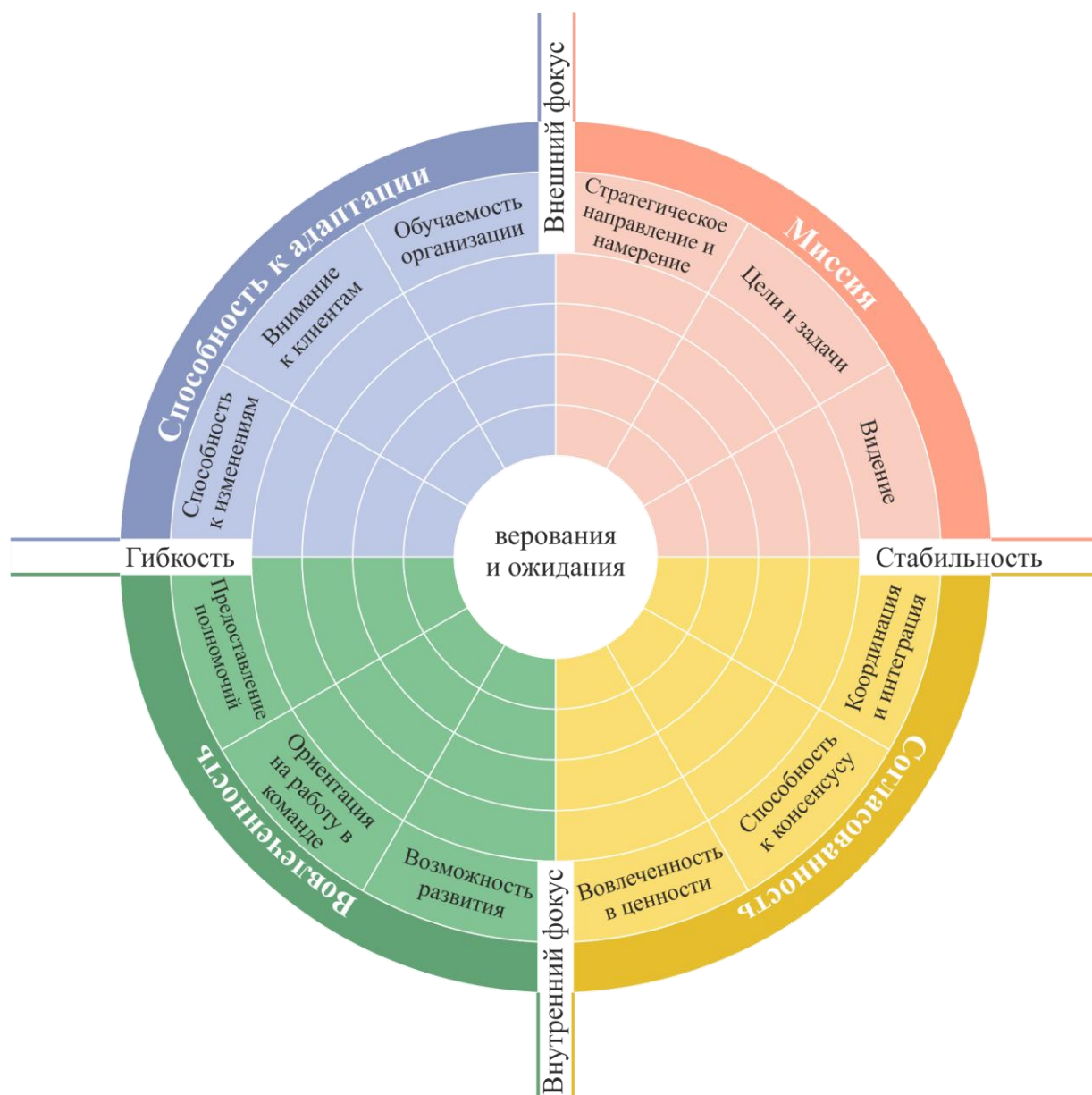


Рисунок 3 – Методика оценки корпоративной культуры Д. Дэнисона [47]

Рассмотрение парных сочетаний четырех интегральных характеристик позволяет проецировать полученные данные следующим образом:

- «миссия» и «последовательность» характеризуют уровень стабильности, отражающийся на финансовых показателях;
- «последовательность» и «вовлеченность» отражают уровень удовлетворенности сотрудников и качество производимой продукции;
- «вовлеченность» и «приспособляемость» влияют на инновационные подходы развития компании;

- «приспособляемость» и «миссия» отражают взаимодействие во внешней среде, что, в свою очередь, влияет на общую динамику дохода, рыночное положение компании и т.д.

Интерпретация результатов позволяет управляющему звену оценить степень соответствия состояния организационной культуры обозначенной стратегии и цели компании. В зависимости от обозначенной стратегии организации на основании модели Д. Дэнисона могут быть составлены оптимальные профили организационной культуры, позволяющие фокусироваться на совершенствовании тех процессов, которые непосредственно влияют на реализацию выбранной стратегии.

Исследователи отмечают, что модель Дэнисона может применяться в статистическом анализе, является наглядной, информативной и компактной. Важно, что данная модель используется для анализа корпоративной культуры компаний, работающих в различных отраслях. В настоящее время модель Дэнисона переведена более, чем на 20 языков и применяется в странах с различной культурой, однако наибольшее распространение получила в консалтинговых компаниях Европы.

Данная модель действительно позволяет учитывать влияние факторов внешней среды, однако не затрагивает вопрос национальных особенностей, сказывающихся формировании и развитии корпоративной культуры. Кроме того, к слабым сторонам модели Д. Дэнисона исследователи относят невозможность учитывать влияние национальных особенностей на формирование корпоративной культуры, а также неоднозначность трактовки вопросов анкеты, большие временные затраты на ее заполнение и обработку данных, а также сложность математической обработки полученных результатов [3].

Другая модель, которая отчетливо выделяет внутреннюю и внешнюю составляющие корпоративной культуры, была предложена американским социологом Т. Парсоном и получила название AGILE. Данная модель отражает взаимосвязь корпоративной культуры и результатов деятельности организации через ряд функций, которые любая социальная система, в частности организация,



должна выполнять, чтобы быть успешной и конкурентоспособной. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре составляют название модели - AGILE: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legitimacy (легитимность) [48, с. 53].

Т. Парсонс утверждает, что ценности компании являются наиболее важными факторами выполнения заявленных функций, так как для успешной деятельности необходимо, чтобы разделяемые в организации верования и ценности способствовали адаптации, достижению целей, объединению и созданию ценного продукта для других людей, организаций и общества в целом.

Признавая, что перечисленные функции в той или иной степени присущи любой корпоративной культуре, исследователи отмечают, что значение этих функций может различаться в зависимости от специфики деятельности конкретной организации. Например, функция адаптации к условиям внешней среды является не столь важной в условиях относительной стабильности. При таких обстоятельствах большее значение приобретает функция интеграции, то есть способности сохранять устойчивость компании даже при изменении ее внутренней структуры. Важно, что именно изменения внутренней структуры позволяют организации создавать новые внутренние возможности и получать за счет этого дополнительный импульс для своего развития даже в условиях стабильного внешнего окружения [48].

В целом ориентация предприятия на внешнюю среду в рамках AGILE подхода проявляется через функции адаптации и достижения целей. Безусловно, функция легитимности при этом также важна, так как она определяет признание компании непосредственно заинтересованными в ее деятельности субъектами рынка.

Вместе с тем, компания может зависеть от состояния внешней среды (например, рыночной конъюнктуры) не столь значительно, но быть чрезвычайно заинтересованной в сохранении устойчивых внутриорганизационных отношений и отношений с непосредственным внешним окружением. В данном случае в данном случае ключевую роль начинает играть функция легитимности, т.е.

признания компании ее сотрудниками и всеми заинтересованными лицами [48, с. 53-54].

Концепция Т. Парсонса была развита Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели, получившей название «Конкурирующие ценности и организационная эффективность». Влияние корпоративной культуры рассматривалось авторами в трёх плоскостях, названных конкурирующими ценностями:

а) внутренний фокус/внешний фокус: преобладание в организации интереса к внутренним проблемам (скоординированность и удовлетворённость работников), или к укреплению положения организации во внешней среде;

б) интеграция/дифференциация: предпочтение контроля (стабильности, порядка, предсказуемости) или гибкости (нововведений, изменений);

в) средства/инструменты – результаты/показатели: степень внимания на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.) или на конечные результаты и их показатели (производительность, эффективность и др.) [29, с.113-114].

Таким образом, и методика AGILE, и подход Р. Квина и Дж. Рорбаха позволяют получить целостное представление о корпоративной культуре исследуемой организации, оценить ее воздействие на внутриорганизационную среду и основные аспекты её функционирования, а также позволяют выявить факторы влияния корпоративной культуры на внешние показатели эффективности деятельности предприятия. Однако в современной научной практике не представлена единая методика исследования корпоративной культуры на основе AGILE подхода, несмотря на то, что опыт крупных современных компаний свидетельствует о возрастающей популярности данной модели.

Рассмотренные в параграфе методики исследования корпоративной культуры позволяют изучить взаимодействие организации с внешней средой, внутриорганизационные личностные и межгрупповые отношения, а также степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и результатами организации. Большинство рассмотренных методик исследования корпоративной культуры основывается на получении количественных данных путем интер-

выявления, анкетирования и опросов с дальнейшим построением профилей культур или обработкой полученных результатов. Важно понимать, что каждая отдельно взятая методика позволяет изучить один или несколько определенных аспектов корпоративной культуры организации, при этом для получения целостной картины и выявления наличия и типа взаимосвязи между исследуемыми процессами может потребоваться применение комплекса методик и дальнейший анализ полученных данных.

Наиболее востребованной и признанной методикой, выявляющей взаимосвязь между характеристиками корпоративной культуры компании и ее эффективностью, а также позволяющей управляющему звену оценивать степень соответствия состояния корпоративной культуры обозначенной стратегии и цели компании, является модель Д. Дэнисона. Данная модель может применяться в российских компаниях, однако, как и другие рассмотренные методики не позволяет учитывать особенности менталитета и социального микроклимата различных стран и регионов, а также отраслевые особенности, оказывающие влияние на внутриорганизационные процессы в российских компаниях.

Как и методика исследования корпоративной культуры Д. Дэнисона, AGILE модель Т. Парсона утверждает влияние корпоративной культуры на основные показатели эффективности работы предприятия и позволяет оценить значимые факторы такого воздействия. Однако в современной научной практике не представлена единая концепция проведения исследования корпоративной культуры на основе AGILE подхода, несмотря на то, что опыт крупных современных компаний свидетельствует о возрастающей популярности данной модели.

## **2.2 ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ К ПОЛУЧЕНИЮ ДАННЫХ ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

Возможность и эффективность применения рассмотренных в предыдущем параграфе методик оценки корпоративной культуры в научных исследованиях дэ. В современной исследовательской практике традиционно используют два основных подхода к сбору данных для диагностики корпоративной культуры: идеографический (качественный) и формализованный (количественный) [49, с.49].

Идеографический подход представляет собой использование качественных методов диагностики корпоративной культуры предприятия. Данный подход основывается на использовании таких инструментов, как контент-анализ документации предприятия, включенное монографическое наблюдение (исследование), эксперимент (фокус-группа) и экспертное (глубинное) интервью. Практика показывает, что данные инструменты эффективны при обследовании следующих элементов корпоративной культуры:

- установленные в организации правила и язык общения;
- сформированные традиции, церемонии и ритуалы;
- история и идеология организации;
- сложившаяся практика управления;
- язык общения [49, с.49].

Важно, что при использовании идеографических методов исследователи могут моделировать реальность, выявлять сформированные шаблоны поведения людей и их глубинные установки, понимать принципы взаимодействия и принятия решений в коллективе, а также направленность группового мышления и степень соответствия сотрудников занимаемой ими должности.

Рассмотрим подробнее основные инструменты проведения идеографического исследования корпоративной культуры:

а) контент-анализ документации предприятия – изучение документов, регулирующих рабочие процессы (уставов, положений, планов, программ, прика-

зов, распоряжений, служебных записок, должностных инструкций и т.д.). Безусловно, корпоративная культура находит большее отражение в представлениях и ценностях руководителей и сотрудников, нормах профессиональной морали, неформальных коммуникациях, чем в официальных документах, однако не стоит упускать из виду данный источник информации.

Анализ документов позволяет изучить многие стороны корпоративной культуры. Например, анализ приказов и распоряжений выявляет систему мотивации и поощрения сотрудников, позволяет определить стиль руководства организацией, установленные в компании деловые рамки. Кроме того, изучение внутренних документов позволяет определить отношения между подразделениями, действующие, а не декларируемые принципы разделения ответственности, проблемные зоны и людей, с ними связанных. Основные принципы и действия, направленные на формирование и развитие корпоративной культуры компании также могут быть выявлены через контент-анализ внутренней документации.

Основные достоинства анализа документов организации заключаются в получении представления о нормативно-правовых основах сформированной корпоративной культуры, а также в получении объективных данных за любой выбранный промежуток времени. К недостаткам данного метода можно отнести односторонний (официальный) характер получаемой информации, ее неполноту, связанную с тем, что далеко не все внутриорганизационные процессы находят отражение в официальных документах. Кроме того, такой анализ занимает большое количество времени на сбор, изучение и анализ документации [49, 50].

б) включенное монографическое исследование – наблюдение за сложившимися в организации правилами, традициями, церемониями и практиками управления путем глубокого погружения исследователя в корпоративную культуру в качестве члена коллектива, сопричастного наблюдателя или консультанта. В процессе такого наблюдения исследователь выявляет ценности, установ-

ки, сложившиеся шаблоны поведения членов организации и фиксирует результаты наблюдения на бумажные носители и электронные устройства.

Реальное погружение в корпоративную культуру позволяет увидеть и прочувствовать её живые проявления, составить представление о ретроспективе развития организации, включиться в исследуемые процессы. Зачастую корпоративная культура проявляется в особенной лексике, употребляемой большинством коллектива, стиле одежды, неформальных правилах общения, принципах использования рабочего времени и пространства. Важным выражением корпоративной культуры является проведение особых ритуалов, с помощью которых группа подчеркивает свое особое положение, отличия от других социальных или профессиональных групп. Ритуалы также способствуют укреплению социальной и профессиональной солидарности сотрудников, являются выражением взаимного признания и уважения [50].

Как отмечают исследователи, ритуалы пользуются большой популярностью во многих организациях, чтобы напомнить сотрудникам о значимости фирменных ценностей и чтобы помочь каждому члену организации их усвоить и принять. Традиционными ритуалами в российских компаниях являются:

- ритуалы при поступлении на работу;
- организационные церемонии, ритуалы открытия и расширения;
- интегрирующие ритуалы;
- ритуалы отдыха, принятия пищи и восстановления;
- праздничные ритуалы и церемонии [49, с.53].

Таким образом, включенные монографические исследования позволяют изнутри прочувствовать особенности корпоративной культуры, погрузиться в историю организации, прочувствовать неявные базовые ценности сотрудников, сформировать целостное представление о корпоративной жизни компании.

Недостатки метода монографического исследования корпоративной культуры заключаются в отсутствии четких методик его проведения, в размытости временных границ его осуществления, в проявлении субъективизма наблюдателя и невозможности измерить полученные результаты [49, 50].

в) фокус-группа – фокусированное групповое интервью, направленное на выявление у сотрудников организации их субъективного восприятия интересующих исследователя процессов, предметов или явлений. В отличие от индивидуального интервью, фокус-группа предполагает взаимодействие как на уровне интервьюер/респондент, так и на уровне респондент/респондент. За счет этого в процессе исследования выявляются скрытые проблемы, установки, поведенческие и коммуникационные практики внутри коллектива.

Рассматривая принципы проведения исследования методом фокус-группы, можно выделить его характерные особенности:

- все респонденты, принимающие участие в исследовании должны быть выбраны и определены по какому-либо общему признаку или причастности к интересующему исследователя процессу или вопросу;
- перед формированием фокус-группы исследователь должен ознакомиться с имеющимся опытом взаимодействия сотрудников в отношении интересующего вопроса и выдвинуть ряд гипотез;
- проведенный анализ и выдвинутые гипотезы позволяют разрабатывать сценарий исследования, сфокусированный на интересующих автора вопросах;
- техника фокус-группы является эффективной лишь в том случае, если все участники находятся в равных условиях в рамках проведения исследования. Включение в группу участников руководящего звена организации должно быть исключено, чтобы избежать получения заведомо необъективных результатов [51, с.296].

Большинство исследователей, выбирающие метод фокус-группы, отмечают, что в процессе наблюдения удается выявлять скрытые мысли и социальные установки сотрудников, отражающие отношение не только к корпоративной культуре и компании в целом, но и к личностному представлению участников о самом себе и своей месте в организации. Исследователи говорят о том, что в процессе проведения фокус-групп участники получают уникальную возможность увидеть в себе незаметные ранее проявления и увидеть, в чем они

сами могут препятствовать личной реализации и эффективности своей работы. Важной особенностью сбора данных с помощью фокус - группы является то, что исследователь получает информацию не только из слов респондентов, но и из языка тела, психомоторных процессов. Благодаря тому, что во время проведения фокус-группы отчетливо проявляется человеческий фактор и сложившиеся модели поведения в компании, исследование становится более полным и позволяет анализировать эффективность принципов межличностного взаимодействия в компании.

Важно учитывать, что среди респондентов могут встречаться люди, готовые поделиться своим опытом более откровенно, и те, кто не готов обсуждать на людях волнующие их моменты и выражать истинное отношение к определенным процессам или явлениям. Поэтому, исходя из поставленных целей, исследователь может останавливать свой выбор на методе глубинного индивидуального интервью, как на альтернативном качественном методе исследования [51].

г) экспертное (глубинное) интервью – индивидуальное собеседование, проводимое с сотрудником в форме закрытой дискуссии по заранее подготовленному сценарию. Средняя продолжительность интервью варьируется от 40 минут до 2 часов в зависимости от количества и степени проработки вопросов. Как правило, экспертные интервью проводятся в комфортной для респондента обстановке, способствующей продолжительной беседе с исследователем. Существует правило, что в рамках одного исследования экспертные интервью длятся до тех пор, пока ответы респондентов не начинают повторяться, однако в рамках одного исследования количество экспертных интервью может быть не ограничено.

Исследователи отмечают, что глубинные интервью обычно становится средством установления контакта с сотрудниками организации и сбора качественной информации, которую сложно получить из анализа внутренней документации. Как правило, в ходе глубинных интервью исследователь узнает мнение сотрудников о компании, ее потенциале и использовании ресурсов, выявляя-



ет уровень мотивации сотрудников, наличие внутренних конфликтов, трудностей в развитии и получает предложения по совершенствованию работы на основе информации приватного характера. Такая работа требует значительных временных затрат и во многом определяется профессионализмом интервьюера [49, с. 49-50].

Таким образом, проведение экспертного интервью позволяет:

- понять причины и глубинные мотивы определенного поведения сотрудников;
- затронуть деликатные темы, связанные с личными обстоятельствами сотрудников и оказывающие влияние на их проявления в коллективе и деловые качества;
- изучить корпоративную культуру в коллективе, где сотрудники работают удаленно друг от друга и крайне редко собираются в одном месте.

Среди недостатков глубинных интервью исследователи отмечают невозможность широкого охвата респондентов, субъективный характер получаемых оценок, длительность и трудозатратность проведения исследования, сложность обработки и интерпретации результатов. Таким образом, экспертное интервью далеко не всегда является целесообразным инструментом сбора данных для исследования корпоративной культуры [49].

Формализованный (количественный подход) к получению данных для исследования корпоративной культуры предполагает получение четко структурированной и измеримой информации об исследуемом объекте – предприятии. Сбор первичных данных, как правило, основывается на выборочном методе, при котором обследованию подвергаются не все объекты, обладающие интересующим исследователя свойством, а только часть этой совокупности, отобранная определенным образом [52, с.36].

Отобранная для проведения исследования группа – выборка должна обладать двумя важнейшими свойствами: быть случайной и репрезентативной. При этом выборочная совокупность считается репрезентативной, если она правильно представляет все пропорции генеральной совокупности – той, относи-

тельно которой необходимо сделать обобщающие выводы. Таким образом, выборочная совокупность является уменьшенной моделью генеральной совокупности и верно воспроизводит все ее важные характеристики. Случайность выборочной совокупности означает, что каждый элемент генеральной совокупности имеет одинаковую вероятность быть выбранным для обследования. Соблюдение двух этих принципов позволяет исследователю переносить результаты, полученные при обследовании выборки на всю генеральную совокупность [53, с. 377].

Актуальность применения выборочного метода в исследовательской практике объясняется рядом его значимых преимуществ:

- быстрота получения результатов – сокращение времени исследования за счет отбора лишь части единиц генеральной совокупности;
- значительное снижение стоимости обследования;
- возможность проконтролировать основные этапы проведения исследования и как результат – качественная организация проведения исследования и высокий уровень достоверности получаемых данных;
- уменьшение количества обследуемых объектов позволяет изучить их детальнее и проводить исследование в тех случаях, когда проведение сплошного наблюдения методологически невозможно [53, с. 378-379].

Выборочный метод исследования предполагает использование разных способов отбора единиц наблюдения из генеральной совокупности, однако основу каждого из них обычно составляет принцип случайного отбора. В научно-исследовательской практике различают индивидуальный, групповой, комбинированный отбор:

- а) при индивидуальном отборе в выборку попадают отдельные единицы генеральной совокупности (при обследованиях предприятия — конкретные сотрудники);
- б) при групповом отборе единицы попадают в выборку группами (например, подразделениями предприятия);

в) комбинированный отбор предполагает изначальный отбор группы объектов, а затем случайный отбор конкретных единиц.

Данные отборы могут быть как повторными (в случае, когда отобранная однажды единица наблюдения вновь возвращается в совокупность и ее можно отобрать вновь), так и бесповторными (если отобранная единица наблюдения не может быть отобранной из генеральной совокупности во второй раз) [53, с. 385].

В зависимости от способа отбора различают следующие виды выборок:

а) собственно-случайная – отбор единиц происходит путем жеребьевки или использования таблицы случайных чисел, при этом все единицы генеральной совокупности имеют равные шансы быть отобранными;

б) механическая – для осуществления отбора все единицы генеральной совокупности нумеруются числами от 1 до  $N$  и делятся на столько групп, сколько единиц наблюдения необходимо включить в выборку. Затем из каждой группы отбирается одна единица, при этом отбору подлежит каждый  $(N/n)$ -й элемент группы;

в) типическая (стратифицированная) – формируется в результате разделения генеральной совокупности на подобные типы или группы и последующего проведения случайного или механического отбора единиц каждой группы в выборку;

г) серийная – используется, когда генеральную совокупность можно разбить на одинаковые по объему и однородные между собой группы и отобрать не единицы, а серии наблюдения, внутри которых проводится сплошное обследование;

д) комбинированная – представляет собой сочетание различных методов отбора, например, типического с механическим или серийного с индивидуальным. Комбинация методов позволяет формировать высокорепрезентативную выборку и наиболее часто применяется в современных исследованиях.

Как правило, принятие решение о виде выборки зависит от полноты и особенностей имеющейся у исследователя информации об объекте наблюдения, а также от целей исследования [53, с.385-403].

В ходе подготовки проведения выборочного наблюдения всегда решается вопрос об определении объема исследуемой совокупности. Формулы, применяемые для определения размера выборки, получают из формул предельных ошибок выборки в зависимости от:

- вида предлагаемой выборки;
- способа отбора (повторный или бесповторный);
- оцениваемого параметра (среднего значения или доли).

Кроме того, исследователь заранее определяет размер допустимой предельной ошибки выборки и значение доверительной вероятности. Формулы для расчета необходимого объема выборки в зависимости от способов отбора представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Формулы для нахождения объема выборочной совокупности [53, с. 406-407]

Способ отбора	Повторный отбор	Бесповторный отбор
При оценивании среднего значения		
Собственно случайный	$n = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$n = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2 \cdot N}{\Delta_{\bar{x}}^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}$
Механический	–	$n = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2 \cdot N}{\Delta_{\bar{x}}^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}$
Типический	$n = \frac{t^2 \cdot \bar{\sigma}_i^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$n = \frac{t^2 \cdot \bar{\sigma}_i^2 \cdot N}{\Delta_{\bar{x}}^2 \cdot N + t^2 \cdot \bar{\sigma}_i^2}$
Серийный с равными сериями	$r = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}{\Delta_{\bar{x}}^2}$	$r = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2 \cdot R}{\Delta_{\bar{x}}^2 \cdot R + t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}$

В таблице  $n$  - число единиц выборочной совокупности;

$N$  - число единиц генеральной совокупности;

$t$  - коэффициент доверия;

$\sigma_{\bar{x}}^2$  - дисперсия признака в генеральной совокупности, рассчитывается как средний квадрат отклонений индивидуальных значений признака от их средней величины;

$\bar{\sigma}_i^2$  - дисперсия признака в  $i$ -й типической группе;

$\Delta$  - предельная ошибка выборки;

$\bar{x}$  - генеральное среднее;

$\tilde{x}$  - выборочное среднее;

$R$  - число серий в генеральной совокупности;

$r$  - число отобранных серий в выборочную совокупность;

$w_i$  - доля единиц, обладающих исследуемым признаком в выборочной совокупности.

При использовании приведенных в таблице формул расчет объема выборки производится с округлением в большую сторону для обеспечения определенного запаса точности [53, с. 407] .

Как показывает практика, большинство распространенных методик изучения корпоративной культуры основывается на подходе выборочного исследования с помощью проведения опроса/анкетирования сотрудников, то есть посредством использования количественных инструментов. На основе полученных в ходе опроса/анкетирования данных исследователи рассчитывают и интерпретируют показатели и коэффициенты, отражающие текущее состояние изучаемых процессов и явлений, а также отслеживают динамику развития корпоративной культуры компании на протяжении определенного времени. Как правило, в ходе исследования респондентам предлагается оценивать предложенные утверждения по установленным шкалам, что позволяет легко и однозначно интерпретировать результаты – визуальные диаграммы отражают не только фокус и акценты, присущие изучаемой корпоративной культуре, но и выстраиваются в системе интересующих исследователя координат [54].

Возможность привлекать к исследованию большое количество респондентов, оперативно вносить коррективы при введении дополнительных переменных и отслеживать изучаемые процессы в динамике являются значимыми

преимуществами количественных методов исследования и позволяют использовать полученные данные при дальнейшем статистическом анализе. Однако следует отметить, что данные методики основываются на данных, полученных в ходе ответов на закрытые вопросы, и не позволяют респондентам выходить за рамки границ, заложенных исследователем, следовательно, не допускают возможности получения принципиально новых результатов.

Выбор опроса/анкетирования в качестве основного метода сбора информации подразумевает комплексную подготовку к его проведению, состоящую из следующих этапов:

а) определение целей и задач исследования, определение формата желаемого результата. Выбор целевой аудитории и определение размера и значимых свойств репрезентативной выборки;

б) выбор формата планируемого сбора информации – личное, телефонное или электронное интервью; бумажное анкетирование или анкетирование с помощью специального программного обеспечения;

Как правило, выбор способа проведения анкетирования или интервью основывается на доступности технических, финансовых, материальных и временных ресурсов, а также требований конфиденциальности исследования;

в) выбор сроков проведения исследования и обработки полученных результатов. Данный шаг позволяет определить способ сбора информации и выявить необходимость привлечения внешних специалистов, а четко установленные сроки проведения исследования позволяют заблаговременно проинформировать и заинтересовать потенциальных участников;

г) согласование с участниками степени конфиденциальности полученных результатов, а также способов предоставления обратной связи;

ж) разработка анкеты или опросного листа.

Вопросы, включаемые в лист опроса, должны быть согласованы по смыслу с поставленными целями и задачами исследования, быть прямыми и недвусмысленными. Важным шагом при разработке анкеты является определение ее размера и структуры: анкета должна быть емкой и в то же время охватывать

выбранные факторы корпоративной культуры. Вопросы анкеты могут быть сгруппированы по тематическим блокам или же рассредоточены в зависимости от выбора исследователя;

к) выбор шкалы оценки.

В настоящее время существует несколько вариантов стандартных шкал для оценки корпоративной культуры. В их число входят сравнительная и ранговая шкалы, шкала с постоянной суммой и другие. В рамках одного исследования рекомендуется выделять единый формат шкалы – это не будет сбивать респондентов и позволит наиболее наглядно представить полученные данные [55].

Опросные листы, направленные на исследование корпоративной культуры, позволяют определить степень согласия респондентов с тем или иным положением и, в конечном счете, дают общее представление об уровне развития корпоративной культуры в компании, позволяют подтвердить или опровергнуть выдвинутые гипотезы, проследить динамику развития интересующих автора процессов и визуализировать полученные результаты. Следует отметить, что исследование корпоративной культуры достаточно сложно ограничить рамками количественной информации, поэтому в зависимости от целей исследователь может оставлять место открытым и полуоткрытым вопросам. Несмотря на то, что полученные при ответе на такие вопросы данные достаточно сложно интерпретировать и они не могут быть использованы при построении наиболее известных моделей, их важно учитывать при интерпретации результатов и составлении рекомендаций по итогам анализа.

Анализ идеографического (качественного) и формализованного (количественного) подхода к исследованию корпоративной культуры позволил выявить сильные стороны и ограничения применения каждого из них. В зависимости от того, интересует исследователя возможность дальнейшего статистического анализа и применения методов визуализации полученных результатов или же наибольшую ценность представляет понимание психологических и компетент-

ностных факторов формирования корпоративной культуры, предпочтение отдается разным инструментам и подходам к сбору данных.

Получаемые в результате применения качественных подходов данные, безусловно, являются более полными, однако менее структурированными и объективными в сравнении с результатами сбора количественной информации. Современная исследовательская практика показывает, что большинство широко распространенных методик диагностики корпоративной культуры на предприятии применяются на основе проведения выборочного исследования и получения количественных данных. В первую очередь это обусловлено возможностью получения репрезентативных результатов и осуществления контроля над основными этапами проведения исследования, а также сравнительно высокой скоростью сбора и обработки данных. Кроме того, в основе количественного подхода лежит использование математических и статистических моделей, позволяющих получать однозначные измеримые значения изучаемых показателей и визуализировать профиль существующего в компании типа корпоративной культуры.

## **2.3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Наиболее востребованные методики диагностики корпоративной культуры, реализуемые в современной научно-исследовательской практике, сводятся к проведению выборочных исследований с использованием количественного подхода к сбору и анализу информации. В частности, самая известная методика исследования корпоративной культуры Д. Дэнисона предполагает построение профиля корпоративной культуры исследуемой организации с дальнейшим выявлением ее влияния на экономические результаты деятельности. Данные для анализа собираются в ходе анонимного опроса сотрудников, состоящего из 60



вопросов и характеризующего такие элементы корпоративной культуры, как миссия, последовательность, приспособляемость и вовлеченность.

Как и концепция Д. Дэнисона, рассмотренный в параграфе 2.1 AGILE-подход Т. Парсона основывается на установлении взаимосвязи между культурой организации и результатами ее деятельности и предлагает спецификацию определенных функций компании, которые она должна выполнять, чтобы быть успешной и развиваться в конкурентной среде:

- adaptation (адаптация);
- goal-seeking (достижение целей);
- integration (интеграция)
- legiacy (легитимность).

Использование AGILE – подхода при формировании и исследовании корпоративной культуры современных организаций является катализатором изменений и позволяет организациям занимать лидирующие позиции на рынке в долгосрочной перспективе. Данный подход подразумевает два направления влияния корпоративной культуры на работу компании: взаимовлияние культуры и поведения сотрудников организации и влияние культуры на процесс достижения общих результатов [56].

Спецификация основных принципов AGILE позволяет выделить 4 основных блока ценностей, присущих корпоративным культурам успешных компаний: адаптивность, соответствие культуры компании поставленным целям развития и нацеленность на результат, командный подход к решению задач и вовлеченность сотрудников, признание компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками. На основании обозначенных блоков ценностей можно выделить основные параметры оценки соответствия корпоративной культуры предприятия принципам AGILE-подхода (таблица 10).

Таблица 10 – Основные параметры оценки соответствия корпоративной культуры принципам AGILE-подхода <sup>7</sup>

Блоки ценностей корпоративной культуры	Основные параметры оценки корпоративной культуры
Адаптивность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- автоматизация и технологичность процессов;</li> <li>- гибкость;</li> <li>- инициативность;</li> <li>- креативность;</li> <li>- предпринимательский подход;</li> <li>- гибкость и готовность к переменам.</li> </ul>
Соответствие культуры компании поставленным целям развития и нацеленность на результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отказ от целей, ценность, сложность и целесообразность которых не соотносятся друг с другом;</li> <li>- четкое понимание целей и ценностей компании;</li> <li>- принятие сотрудниками миссии и ценностей компании в качестве своих;</li> <li>- единое направление стратегий развития всех уровней и подразделений.</li> </ul>
Командный подход к решению задач и вовлеченность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- эффективная коммуникация между участниками рабочих процессов;</li> <li>- высокая вовлеченность;</li> <li>- доверие;</li> <li>- принятие личной ответственности;</li> <li>- осознание своего вклада в общий результат;</li> <li>- реализация потенциала каждого сотрудника.</li> </ul>
Признание компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками	<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий рейтинг компании как работодателя;</li> <li>- общественное признание первых лиц компании;</li> <li>- высокая материальная и моральная мотивация работать и развиваться в компании;</li> <li>- признание иерархии отношений и принципов подчинения в компании.</li> </ul>

Утверждаемая AGILE-подходом ценность корпоративной культуры и ее влияния на ключевые показатели эффективности работы компании рождает интерес к практическим методам исследования корпоративной культуры организаций. Однако в современной научной практике не представлена единая концепция проведения исследования корпоративной культуры на основе AGILE-

<sup>7</sup> Составлено автором по: [56, 57]

подхода, несмотря на то, что опыт крупных современных компаний свидетельствует о его возрастающей популярности при формировании, развитии и диагностике корпоративной культуры.

Процесс разработки методики исследования корпоративной культуры должен происходить с ориентацией на сферу деятельности компании. Это необходимо для того, чтобы созданный инструмент мог учитывать специфику экономической, социальной и технологической реальности исследуемого предприятия. В диссертационном исследовании процесс разработки методики исследования корпоративной культуры был адаптирован для Уральского банка ПАО Сбербанк.

Следует отметить, что традиционно банковская сфера в России определяет ряд специфических требований к формированию и развитию корпоративной культуры, обусловленных в первую очередь спецификой деятельности банков. Так, высокая степень ответственности, применение ведущих технологий IT-индустрии и развития человеческого капитала, клиентоориентированность и защита коммерческой тайны требуют определенной степени формализации процессов, командной работы, коллегиального решения вопросов и психологической устойчивости. Однако опыт развития крупнейших современных банков показывает, что традиционные методы управления, основанные на четкой функциональной специализации работников и структурных подразделений, обособленности отдельных структур организации друг от друга, линейности и иерархичности процессов становятся менее эффективными в гибко и динамично развивающемся мире. На смену укоренившимся в сознании банковских работников ценностям, таким как строгая дисциплина, четкая иерархия, дисциплина власти, приходят новые: соучастие, саморазвитие и реализация, взаимоотношения в коллективе и комфортная психологическая среда, технологичность и творчество [58, 59].

Обозначенные особенности развития крупнейших современных банков подтверждают актуальность внедрения в систему корпоративных ценностей принципов AGILE, в соответствие с которыми процветание и эффективность

деятельности компании зависят от ее способности адаптироваться под динамично изменяющиеся условия внешней среды. Интегрируя компетенции и сильные стороны сотрудников в единое целое, корпоративная культура формирует высокий уровень внутреннего и внешнего признания компании и обеспечивает ее устойчивое развитие.

На уровне Дирекции развития корпоративной культуры ПАО Сбербанк была разработана и утверждена модель компетенций сотрудника, способствующих повышению уровня личной ответственности и достижению высоких результатов (таблица 11).

Таблица 11 – Модель компетенций сотрудника Сбербанка<sup>8</sup>

Компетенции	Индикаторы поведения сотрудника
Управление результатом и ответственность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- воспринимает порученное дело как личное, несет ответственность за достижение конечного результата;</li> <li>- проявляет инициативу и проактивность в работе: действует, не дожидаясь указаний руководства;</li> <li>- ставит четкие, измеряемые, амбициозные цели;</li> <li>- декомпозирует верхнеуровневые цели в задачи, продумывает процесс достижения результата, необходимые ресурсы и сроки, взвешивает риски;</li> <li>- приоритизирует между различными целями и задачами, фокусируется на главном;</li> <li>- достигает поставленных целей, самомотивирован, проявляет настойчивость, смелость для достижения целей.</li> </ul>
Управление собой	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рефлексивен, знает свои сильные и слабые стороны;</li> <li>- адаптивен, готов меняться, постоянно работает над своим развитием, управляет своей карьерой;</li> <li>- управляет своими эмоциями, понимает контекст, эмоции и аргументы других людей, анализирует вербальные и невербальные проявления, прогнозирует реакцию на свое поведение;</li> <li>- слушает, ясно и коротко излагает свои мысли и аргументы, умеет вести конструктивную дискуссию, отстаивать свою позицию, решать конфликтные ситуации;</li> <li>- ведет здоровый образ жизни, умеет концентрироваться, управляет своей энергией;</li> <li>- ведет себя в соответствии с ценностями и приоритетами культуры Сбербанка.</li> </ul>

<sup>8</sup> Составлено автором по: [60]

Продолжение таблицы 11

Компетенции	Индикаторы поведения сотрудника
Клиентоориентированность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- при создании продуктов и услуг для внешнего и внутреннего клиента использует дизайн-мышление: вовлекает клиента, прототипирует, улучшает;</li> <li>- проактивно определяет потребности клиентов;</li> <li>- предлагает оптимальные решения как для клиента, так и для Сбербанка;</li> <li>- строит долгосрочные доверительные отношения с клиентами, выступает для них партнером и консультантом;</li> <li>- формирует новые продукты, услуги и тренды, предвосхищая потребности клиентов.</li> </ul>
Системное мышление и решение проблем	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализирует компоненты проблемы и их взаимодействие до глубины, необходимой для обоснованного принятия решения;</li> <li>- синтезирует аргументы и информацию, целостно оценивает ситуацию, правильно определяет суть проблемы, проверяет соответствие выводов предпосылкам;</li> <li>- владеет инструментами принятия решений, избегает основных ловушек мышления;</li> <li>- опирается на анализ объективных данных, а не на знакомые по опыту, привычные подходы; принимает во внимание разные точки зрения, использует опыт организации и рынка;</li> <li>- способен изменить решение при наличии новых аргументов; ясно видит стратегические возможности для развития.</li> </ul>
Инновационность и digital-навыки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- предлагает новые ценные идеи для совершенствования имеющихся и выработки радикально новых продуктов, услуг, процессов;</li> <li>- воспринимает неудачи как возможность учиться, проявляет настойчивость в продвижении и реализации новых идей;</li> <li>- прорабатывает целесообразность внедрения начинаний с точки зрения затрат и выгод, учитывает риски;</li> <li>- постоянно изучает новые тенденции и осваивает новые методы и навыки, необходимые в его деятельности;</li> <li>- внедряет новые мобильные цифровые технологии, автоматизирует процессы в своей функции;</li> <li>- использует аналитику данных при принятии решений и планировании изменений.</li> </ul>
Развитие команд и сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- создает сильные и эффективные команды, поощряет наличие сотрудников с разным опытом, взглядами, характером;</li> <li>- развивает команду: является наставником, поощряет лучших, предпринимает действия в случае неэффективности сотрудников, инициирует и поддерживает обмен опытом и открытое обсуждение проблем с целью совместного поиска решений;</li> <li>- делает все от него зависящее для привлекательности Сбербанка как работодателя и поддержания высокой вовлеченности сотрудников в условиях постоянных изменений;</li> <li>- налаживает горизонтальное взаимодействие, выстраивает партнерские и продуктивные отношения с коллегами.</li> </ul>

Данный перечень показывает, какие люди нужны Сбербанку для реализации стратегии и достижения поставленных целей, а также определяет направления работы при составлении оптимального плана личностного развития сотрудников. Утвержденная модель компетенций была опубликована в 2018 году на внутреннем Портале Сбербанка и призвана задавать единые требования при подборе и оценке сотрудников, стать важным фактором таких HR процессов, как обучение и развитие кадров и определить вектор развития корпоративной культуры Сбербанка. При разработке данной модели в фокусе внимания были: стратегия развития Банка до 2020 года, ценности Сбербанка, характеристики бирюзовой организации, принципы AGILE-культуры, лучшие практики таких компаний как IBM, Google, GE и других [60].

Таким образом, учет принципов AGILE в корпоративной стратегии развития и модели компетенций сотрудника Сбербанка подтверждает актуальность использования предлагаемого AGILE-подхода к исследованию корпоративной культуры Банка и позволяет выбрать оптимальный метод его проведения. В связи с тем, что методика AGILE-исследования корпоративной культуры подразумевает необходимость широкого охвата опрашиваемых респондентов, оптимальным решением является проведение выборочного обследования с применением количественных инструментов сбора данных (анкетирование или опрос). Опросный лист, выстроенный в соответствии с логикой AGILE, позволит получить конкретные измеримые ответы и составить профиль существующего в компании типа корпоративной культуры.

На основании выделенных исследовательских блоков, отражающих основные принципы AGILE - подхода (адаптивность, соответствие культуры компании поставленным целям развития и нацеленность на результат, командный подход к решению задач и вовлеченность сотрудников, признание компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками), в ходе магистерского исследования была разработана структура опросного листа. Кроме того, при составлении данного опросного листа учитывалась корпоративная модель ком-

петенций сотрудников Сбербанка, получившая отражение в смысловом блоке, посвященном исследованию заявленным в модели компетенциям и уровня эмоционального интеллекта сотрудников. Впервые понятие «эмоциональный интеллект» было введено в научный оборот П. Саловеем и Дж. Майером и обозначало способность эффективно разбираться в эмоциональной сфере человеческой жизни: понимать эмоции и эмоциональную подоплеку отношений, использовать свои эмоции для решения задач, связанных с отношениями и мотивацией [61]. Согласно распространенной в современной научной практике концепции Д. Гоулмана, эмоциональный интеллект признается одним из ключевых факторов, определяющих успешность человека в профессиональной деятельности за счет управления эмоциональным состоянием в рамках конкретных бизнес-задач. В структуре эмоционального интеллекта Д. Гоулман выделяет личные и социальные компетенции, которые определяют, насколько люди способны справляться с собственными эмоциями благодаря самосознанию, саморегуляции и самомотивации и определяют возможность регулировать отношения с окружающими благодаря эмпатии и социальным навыкам [62].

Использование разработанного опросника нацелено на измерение степени соответствия корпоративной культуры исследуемой организации принципам AGILE и построение профиля изучаемой корпоративной культуры. Более подробно содержательное наполнение каждого блока представлено в таблице 12. На основе выделенных структурных блоков опросного листа для применения AGILE-подхода к исследованию корпоративной культуры была разработана анкета, позволяющая опробовать на практике разработанный методический инструментарий, выявить возможности и ограничения его применения (Приложение А).

Таблица 12 - Структурные блоки опросного листа для применения AGILE-подхода к исследованию корпоративной культуры

Эмоциональный интеллект сотрудников:	
Базовые коммуникативные навыки – помогают развивать отношения с людьми, поддерживать деловые контакты, эффективно вести себя в критических ситуациях при общении с окружающими	умение слушать
	умение аргументированно убеждать
	навыки самопрезентации
	навыки публичных выступлений
	умение работать в команде
	клиентоориентированность
	умение налаживать деловые контакты
Навыки самоорганизации– помогают эффективно контролировать свое состояние, время, процессы	управление стрессом
	управление эмоциями
	управление собственным развитием
	нацеленность на результат
	планирование и расстановка приоритетов
	тайм-менеджмент
	умение давать и воспринимать обратную связь
Навыки эффективного мышления – помогают сделать жизнь и работу более организованными	энергия/энтузиазм/позитивный настрой
	системное мышление
	структурное мышление
	логическое мышление
	аналитическое мышление
	проектное мышление
	управленческое мышление
Управленческие навыки – требуются людям на этапе, когда они становятся руководителями любых бизнес-процессов или проектов	креативное мышление
	компетентность в профессиональной области
	корректность и самообладание
	эффективное планирование работы, четкая постановка и распределение задач
	мотивирование сотрудников
	контроль реализации задач
	наставничество/ развитие сотрудников
	делегирование полномочий
	анализ результатов и предоставление обратной связи сотрудникам



## Продолжение таблицы 12

Культура адаптивности в компании:
получение поддержки и наставничества при трудоустройстве и решении новых задач
осведомленность о делах компании и понимание ожидаемых перемен
отношение к происходящим и возможным переменам
открытость, доступность и достоверность информации о текущих делах подразделения
готовность быть наставником
готовность брать на себя инициативу и предлагать нестандартные решения в условиях перемен
готовность делиться контактами, чтобы помочь коллегам
Культура нацеленности на результат и достижения целей:
умение ставить и достигать амбициозные цели
признание взаимосвязи между образом мышления и результатом деятельности
слаженность работы подразделения: согласованность функций, задач и сроков их выполнения
выполнение задач в полном объеме и в установленные сроки
сосредоточенность на возможностях, а не на ограничениях
готовность отказываться от целей и задач, сложность и целесообразность которых не соотносятся друг с другом
умение и готовность привлекать дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели в кратчайший срок
Культура команды:
согласованность целей и задач внутри подразделения
эффективная коммуникация между участниками рабочих процессов
степень вовлеченности
степень принятия личной ответственности в командной работе
информированность и вовлеченность в корпоративные мероприятия
командный дух в коллективе
эффективное распределение функционала в соответствии со складом ума, наработанными компетенциями и потенциалом сотрудников
Самоидентификация себя в компании. Лояльность к компании:
имидж компании как работодателя и отношение к первым лицам компании
четкое понимание целей и ценностей компании;
принятие сотрудниками миссии и ценностей компании в качестве своих
степень приверженности к компании, восприятие себя частью компании
отношение к иерархии отношений и принципам подчинения в компании
осознание вклада Банка в личное и профессиональное развитие сотрудников
осознание своего вклада в общий результат
мотивация работы и готовность работать в компании в долгосрочной перспективе.

На этапах подготовки исследования корпоративной культуры ПАО Сбербанк по разработанной методике должны быть определены: цель исследования, целевая аудитория, размер репрезентативной выборки, формат сбора информации, сроки проведения исследования и обработки полученных результатов.

*Цель исследования* состоит в идентификации типа корпоративной культуры ПАО Сбербанк и оценке степени ее соответствия принятым в стратегии развития принципам AGILE.

*Целевая аудитория (генеральная совокупность)* – 2500 сотрудников Аппарата Уральского банка ПАО Сбербанк следующих структурных подразделений:

- юридическое управление;
- финансовое управление;
- управление делами;
- управление продаж малому бизнесу;
- центр управления наличным денежным обращением;
- центр технической поддержки.

*Размер репрезентативной выборки* был определен по формуле (1) и составил 162 респондента.

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2 \cdot N}{\Delta_{\bar{x}}^2 \cdot N + t^2 \cdot \sigma_{\bar{x}}^2}, \quad (1)$$

где  $t$  – коэффициент доверия, вычисляется на основе заданного уровня надёжности;

$\sigma^2$  – среднеквадратичное отклонение;

$\Delta$  – предельная ошибка выборки;

$N$  – объем генеральной совокупности [53, 406 с.].

Объем генеральной совокупности, выбранной для проведения исследования, составляет 2500 человек. При определении размера репрезентативной выборки был задан уровень надежности 95%, что соответствует коэффициенту доверия ( $t$ ), равному 1,96.

Так как среднеквадратичное отклонение неизвестно, для расчетов воспользуемся приближенным способом его оценки. Так как опросный лист состоит преимущественно из порядковых и количественных вопросов, неизвестное отклонение может быть оценено по правилу  $3\sigma$ , формула (2) [53, 408 с.].

$$\sigma = \frac{x_{max} - x_{min}}{6} \quad (2)$$

При расчете получаем значение среднеквадратичного отклонения 0,67.

Предельная ошибка выборки в данном исследовании была установлена на уровне 0,1. Таким образом, удовлетворительной в настоящем исследовании будем считать оценку с максимальной погрешностью в 0,1 балла.

Подставим полученные значения в формулу (1) и произведем расчет размера репрезентативной выборки:

$$n = \frac{3,84 \cdot 0,45 \cdot 2500}{0,01 \cdot 2500 + 3,84 \cdot 0,45} = 162$$

*Формат сбора информации* – социологический опрос с помощью заполнения анонимных печатных анкет.

*Сроки проведения исследования и обработки полученных результатов:* исследование проводилось в период с 11.12.17 г. по 25.12.17 г.; обработка данных – в период с 09.01.18 г. по 30.01.18 г.

Рассмотрение методических вопросов исследования корпоративной культуры в рамках второй главы магистерской диссертации позволило сформулировать следующие выводы:

а) при изучении и оценке корпоративной культуры предприятий современные исследователи отдают предпочтение известным американским и западноевропейским методикам, позволяющим исследовать взаимодействие организации с внешней средой, внутриорганизационные личностные и межгрупповые отношения, а также степень удовлетворенности сотрудников своей деятельностью и результатами работы предприятия. Большинство таких методик основывается на получении количественных данных путем интервьюирования, анке-

тирования и опросов с дальнейшим построением профилей культур или обработкой полученных результатов;

б) наиболее распространенные методики диагностики корпоративной культуры основываются на проведении выборочных исследований с использованием количественных параметров для описания качественных характеристик. В частности, наиболее полной и эффективной в настоящее время признается методика Д. Дэнисона, выявляющая взаимосвязь между характеристиками корпоративной культуры компании и ее эффективностью, а также позволяющая управляющему звену оценивать степень соответствия состояния корпоративной культуры обозначенной стратегии и цели компании.

Также в современной исследовательской практике всю большую популярность набирает AGILE модель формирования и оценки корпоративной культуры. Разработанная американским ученым Т. Парсоном, концепция AGILE утверждает влияние корпоративной культуры на основные показатели эффективности работы предприятия и позволяет оценить основные факторы такого воздействия. Однако в современной научной практике не представлена единая методика проведения исследования корпоративной культуры на основе AGILE-подхода, несмотря на то, что опыт крупных современных компаний свидетельствует о возрастающей актуальности использования данной модели;

в) возможность и эффективность применения выбранной методики исследования корпоративной культуры предприятия во многом определяется качеством данных, полученных на этапе сбора информации. В современной исследовательской практике традиционно применяются следующие подходы к получению данных для проведения исследования: идеографический (количественный) и формализованный (количественный). Выбор оптимального метода сбора данных для исследования корпоративной культуры должен происходить с ориентацией на масштаб и сферу деятельности компании. Это необходимо для того, чтобы применяемый инструмент мог учитывать специфику экономической, социальной и технологической реальности исследуемого предприятия. Кроме того, при выборе инструментов диагностики корпоративной культуры

следует учитывать заявленные цели и потребность в проведении дальнейшего статистического анализа, применения методов визуализации полученных результатов;

г) современная исследовательская практика показывает, что большинство методик диагностики корпоративной культуры на предприятии основываются на выборочном исследовании и получении количественных данных. В первую очередь это обусловлено возможностью получения репрезентативных результатов и осуществления контроля над основными этапами проведения исследования, а также сравнительно высокой скоростью сбора и обработки данных. Кроме того, в основе количественного подхода лежит использование математических и статистических моделей, позволяющих получать однозначно измеряемые значения изучаемых показателей и визуализировать профиль существующего в компании типа корпоративной культуры;

д) переход современных предприятий на новый формат построения внешних и внутренних коммуникаций, основанных на AGILE-подходе к развитию корпоративной культуры, обуславливает все большую актуальность применения емких и эффективных методов ее исследования. В ходе написания магистерской диссертации была разработана структура опросного листа и анкета для применения AGILE-подхода к исследованию корпоративной культуры на предприятии.

Использование разработанного инструментария нацелено на измерение степени соответствия корпоративной культуры исследуемой организации принципам AGILE и построение профиля изучаемой корпоративной культуры.

### **3 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ**

#### **3.1 СООТВЕТСТВИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРИНЦИПАМ AGILE**

Для апробации разработанного инструментария диагностики корпоративной культуры предприятия в процессе написания магистерской диссертации было проведено пилотное исследование. В процессе исследования у выборочной совокупности респондентов (162 сотрудника Аппарата Уральского банка ПАО Сбербанк) фиксировались следующие показатели: пол, возраст, подразделение и стаж работы. Чтобы оценить влияние корпоративной культуры на процесс достижения целей организации, а также определить степень взаимовлияния культуры и поведения сотрудников организации были исследованы уровень развития эмоционального интеллекта и степень соответствия основным принципам AGILE культуры в организации.

Представим характеристики выборочной совокупности проведенного исследования, целью которого являлась идентификации типа корпоративной культуры ПАО Сбербанк и оценка степени ее соответствия принятым в стратегии развития принципам AGILE. В социологическом опросе посредством заполнения анонимных печатных анкет приняло участие 162 человека – 82 мужчины (50,6%) и 80 женщин (49,4%). Средний возраст опрошенных респондентов – 33 года; возраст самого взрослого респондента составляет 56 лет, самого молодого – 21 год.

Среди опрошенных респондентов наблюдается большой разброс в стаже работы от 2 месяцев до 30 лет. Средний стаж работы составляет 5,7 лет, но поскольку разброс в стаже работы очень большой, некорректно ориентироваться на такую среднюю. Дополнительным аргументом, свидетельствующим о некорректности анализа среднего показателя, является величина стандартного отклонения: в среднем, у каждого респондента стаж работы отличается от 5,7 лет на 5 лет в ту или иную сторону.

Коэффициент вариации составляет 88%. Поскольку пороговое значение коэффициента 33%, можно говорить о нетипичности среднего показателя для данной совокупности, следовательно, в данном случае целесообразнее ориентироваться на значение медианы – 4 года. Таким образом, половина респондентов работает в Сбербанке менее 4 лет, а другая половина – более.

Наибольшее число опрошенных респондентов работает в Финансовом управлении – 28,4% и в Управлении делами – 24,1% (таблица 13).

Таблица 13 – Структура выборочной совокупности по месту работы респондентов

Значения показателей		Число опрошенных	Удельный вес, %
Подразделения	Финансовое управление	46	28,4
	Управление делами	39	24,1
	Юридическое управление	18	11,1
	ЦУНДО	18	11,1
	Управление продаж малому и среднему бизнесу	14	8,6
	ИТ-поддержка Аппарата Уральского банка	10	6,2
	Управление маркетинга и коммуникаций	9	5,6
	ИТ-поддержка Аппарата Уральского банка	10	6,2
	Всего	162	100

Чтобы определить степень соответствия корпоративной культуры ПАО Сбербанк основным принципам AGILE-подхода, были выбраны следующие параметры исследования: адаптивность; соответствие культуры компании поставленным целям развития и нацеленность на результат; командный подход к решению задач и вовлеченность сотрудников; лояльность, признание компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками.

а) исследование уровня адаптивности в корпоративной культуре ПАО Сбербанк показало, что наиболее высоко респонденты оценивают готовность брать на себя инициативу и предлагать нестандартные решения в условиях перемен (4,18 балла из 5). Важно, что данный показатель является одним из ключевых индикаторов готовности компании работать в условиях нестабильности и оставаться эффективной в условиях как внутренних, так и внешних перемен. Получение поддержки и наставничества при трудоустройстве и решении новых задач было оценено в 4,16 балла из 5, что свидетельствует о выстроенной системе наставничества в компании, позволяющей быстро вводить в курс дела новых сотрудников и эффективно организовывать процесс кадровых изменений.

Наименьший балл был получен при оценке осведомленности сотрудников о делах компании и ожидаемых переменах (3,69 балла из 5), а также при оценке открытости информации о текущем положении дел внутри подразделений (3,93 балла из 5). Такие результаты могут говорить о том, что сотрудники не имеют свободного доступа к информации и работают в условиях не только внешней, но и внутренней неопределенности. В перспективе выявленная тенденция может привести к формированию недоверия или необъективного представления сотрудников о положении дел в компании и отразиться на показателях эффективности её деятельности (таблица 14). Интегральный показатель, характеризующий уровень адаптивности в корпоративной культуре ПАО Сбербанк, составляет 4 балла.



Таблица 14 – Результаты исследования показателей адаптивности

Критерии Значения показателей	Готовность брать на себя инициативу и предлагать нестандартные решения в условиях перемен	Получение поддержки и наставничества при трудоустройстве и решении новых задач	Готовность быть наставником	Готовность делиться контактами, чтобы помочь коллегам	Позитивное восприятие происходящих и возможных перемен внутри организации	Открытость информации о текущем положении дел и предстоящих переменах внутри подразделений	Осведомленность о делах компании и понимание ожидаемых перемен
Среднее	4,18	4,16	4,14	3,95	3,95	3,93	3,69
Мода	4	5	4	4	4	4	4
Стандартное отклонение	1,04	0,80	0,84	1,06	0,89	0,99	0,97
Коэффициент вариации, %	25	19	20	27	23	25	26
Минимум	1	1	1	1	2	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

б) результаты исследования соответствия культуры ПАО Сбербанк поставленным целям развития и нацеленности на результат показали, что респонденты, как правило, признают наличие взаимосвязи между образом мышления и результатами деятельности – средний балл по данному показателю составил 4,4 балла из 5. Кроме того, высокие показатели были также получены при оценке сосредоточенности на возможностях, а не на ограничениях при достижении поставленных целей (4,19 балла из 5).

Наименьшее среднее значение получили показатели, характеризующие слаженность работы подразделений (3,8 балла из 5) и готовность отказываться от целей и задач, сложность и целесообразность которых не соотносятся друг с другом (3,15 балла из 5). Таким образом, можно сделать вывод, что достижение поставленных целей в Сбербанке характеризуется рассогласованностью функций в подразделениях, задач и сроков их выполнения, а также наличием слож-

ных задач, которые не являются приоритетными и не влияют напрямую на достижение поставленных целей (таблица 15).

Таблица 15 – Результаты исследования соответствия культуры ПАО Сбербанк поставленным целям развития и нацеленности на результат

Критерии Значения показателей	Признание взаимосвязи между образом мышления и результатом деятельности	Умение и готовность привлечь дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели в кратчайшие	Сосредоточенность на возможностях, а не на ограничениях	Нацеленность на результат	Выполнение задач в полном объеме и в установленные сроки	Слаженность работы подразделений: согласованность функций, задач и сроков их выполнения	Готовность отказываться от целей и задач, сложность и целесообразность которых не соотносятся друг с другом
Среднее	4,40	4,14	4,19	4,06	4,06	3,80	3,15
Мода	5	4	4,5	4	4	4	3
Стандартное отклонение	0,78	0,74	0,78	0,88	0,85	1,15	1,01
Коэффициент вариации, %	18	18	19	22	21	30	32
Минимум	2	2	2	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Интегральный показатель, характеризующий уровень соответствия культуры ПАО Сбербанк поставленным целям развития и нацеленности на результат, составляет 3,97 балла.

в) при исследовании уровня вовлеченности сотрудников и командного подхода к решению задач в ПАО Сбербанк выяснилось, что наиболее высоко респонденты оценивают степень принятия личной ответственности в командной работе (4,49 балла из 5), а также степень вовлеченности участников рабочих процессов (4,4 балла из 5).

При оценке эффективности коммуникаций между участниками рабочих процессов различных подразделений был получен наименьший балл (3,44 балла из 5), что, безусловно, может отражаться на общей эффективности работы компании. Создание согласованной эффективной системы коммуникаций между

сотрудниками различных подразделений, работающими над общими проектами и целями, будет способствовать оптимизации временных и ресурсных затрат и позволит получать больший эффект от командного взаимодействия (таблица 16).

Таблица 16 – Результаты исследования уровня вовлеченности сотрудников и командного подхода к решению задач

Критерии Значения показателей	Степень принятия личной ответственности в командной работе	Степень вовлеченности каждого участника рабочего процесса	Информированность и вовлеченность в корпоративные мероприятия	Командный дух в коллективе	Эффективное распределение функционала в соответствии со складом, наработанным компетенциям и потенциалу	Грамотное распределение функций и задач внутри подразделения	Эффективная коммуникация между участниками рабочих процессов различных подразделений
Среднее	4,49	4,40	4,28	4,16	3,99	3,80	3,44
Мода	5	5	5	4,5	4	4	4
Стандартное отклонение	0,74	0,83	0,88	0,89	0,94	1,15	1,05
Коэффициент вариации, %	16	19	21	21	24	30	31
Минимум	1	1	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Интегральный показатель, характеризующий уровень вовлеченности сотрудников и командного подхода к решению задач в ПАО Сбербанк, составляет 4,08 балла.

г) оценка уровня лояльности и признания сотрудниками компании авторитета руководящего звена показала, что в среднем понимание и принятие миссии, целей и ценностей компании находится на высоком уровне (4,23 балла из 5). Также респонденты достаточно высоко оценили значимость своей работы и вклада в общий результат компании (4,15 балла из 5).

Вместе с этим, интегральный показатель, характеризующий уровень лояльности и признания сотрудниками компании авторитета руководящего звена,

составляет только 3,8 балла. Невысокое значение данного показателя объясняется результатами оценки имиджа компании как работодателя в глазах сотрудников и их отношением к первым лицам компании – значение данного показателя в результате опроса составило 3,4 балла из 5. Кроме того, свою степень приверженности и восприятия себя частью компании, сотрудники в среднем оценивают лишь на 3,54 балла из 5 (таблица 17).

Таблица 17 – Результаты исследования уровня лояльности и признания сотрудниками компании и авторитета руководящего звена

Критерии Значения показателей	Понимание и принятие миссии, целей и ценностей компании	Осознание значимости работы и своего вклада в общий результат	Мотивация и готовность работать в компании в долгосрочной перспективе	Осознание вклада Банка в личное и профессиональное развитие сотрудников	Отношение к иерархии отношений в компании, принципам подчинения и распределению ответственности	Степень приверженности к компании, восприятие себя частью компании	Имидж компании как работодателя и отношение к первым лицам компании
Среднее	4,23	4,15	3,89	3,75	3,69	3,54	3,40
Мода	4	4	4	4	4	4	3
Стандартное отклонение	0,80	0,97	1,03	1,07	1,04	1,09	1,02
Коэффициент вариации, %	19	23	26	29	28	31	30
Минимум	1	1	1	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Анализ результатов опроса позволил определить степень соответствия сложившейся в Уральском банке ПАО Сбербанк корпоративной культуры основным принципам AGILE. Из 4 исследуемых параметров наибольшее значение было зафиксировано при диагностике уровня вовлеченности сотрудников и командного подхода к решению задач в (4,08 балла из 5). Наименьшее значение – 3,54 балла из 5 – характеризует степень лояльности, признания компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками. Обобщенный средний показа-

тель соответствия корпоративной культуры Уральского банка ПАО Сбербанк основным принципам AGILE составляет 3,8 балла из 5 (рисунок 4).

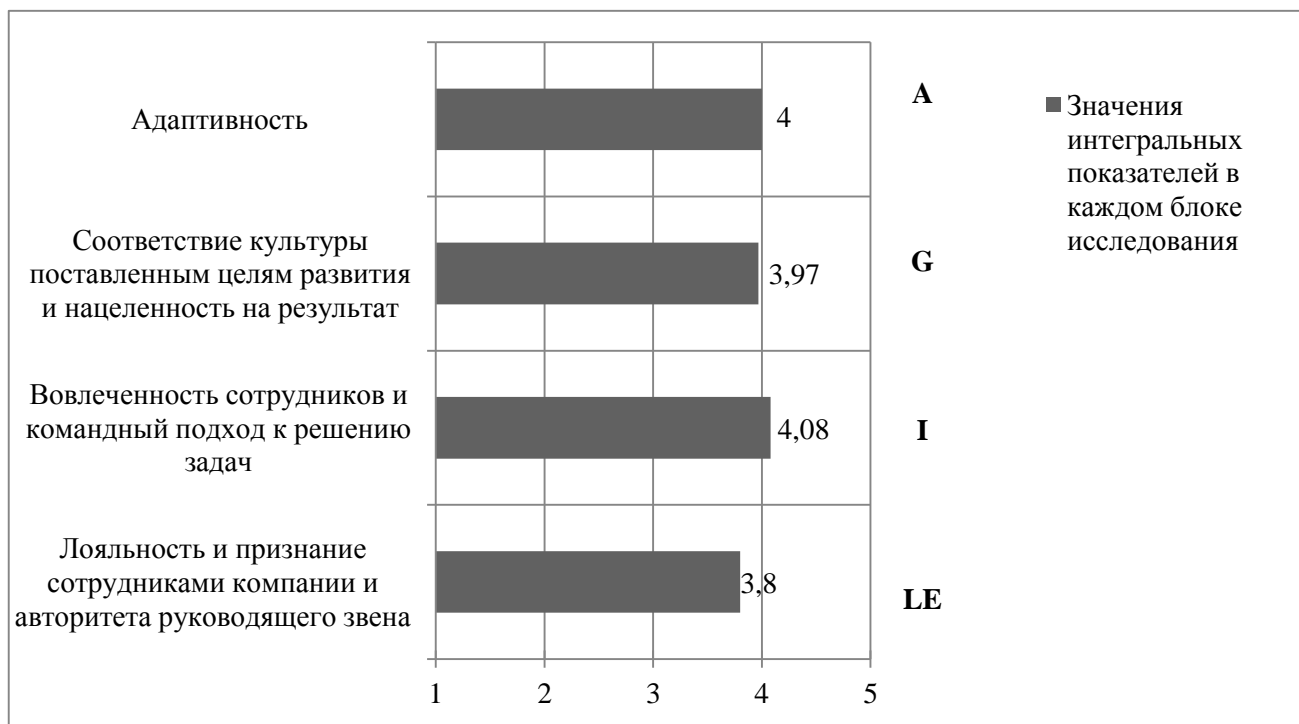


Рисунок 4 – Уровень соответствия корпоративной культуры Сбербанка принципам AGILE при оценке по шкале от 1 до 5

Помимо закрытых вопросов анкеты в ходе исследования респондентам предполагалось ответить на ряд открытых вопросов, позволяющие идентифицировать:

- особенности корпоративной культуры Сбербанка, которые сразу привлекают внимание нового коллеги или сотрудника другой организации;
- установки и нормы поведения сотрудников, которые, по мнению респондентов, способствуют эффективной работе в Сбербанке;
- установки и нормы поведения сотрудников, которые, по мнению респондентов, препятствуют эффективной работе в Сбербанке.

Для наглядного представления полученного массива данных были построены облака слов, отображающие наиболее часто встречающиеся ответы респондентов. Преимущество данного графического инструмента заключается в том, что частота и важность каждого ключевого слова обозначается размером

шрифта и цветом, что позволяет выделять ключевые характеристики и наиболее важные, по мнению респондентов, особенности корпоративной культуры Сбербанка.

Выделяя особенности корпоративной культуры Сбербанка, которые сразу привлекают внимание нового коллеги или сотрудника другой организации, респонденты наиболее часто обращались к цитированию ценностей Сбербанка «Мы – команда» и «Всё – для клиента». Вместе с этим важно отметить, что ценности, на которые сотрудники Сбербанка должны ориентироваться в своей работе включают также составляющую «Я – Лидер», однако в ходе опроса ни один респондент не упомянул лидерство в качестве характерного проявления внутрикорпоративной культуры.

Называя наиболее выраженные особенности корпоративной культуры Сбербанка, респонденты также часто упоминали единообразие, комфортные условия работы, использование системы ПСС, вовлеченность, клиентоориентированность, взаимопомощь, наличие системы обучения, тестирования сотрудников, дисциплину, деловой этикет и высокий уровень бюрократии (рисунок 5). Рассуждая об установках и нормах поведения сотрудников, которые способствуют эффективной работе в Сбербанке, респонденты наиболее часто выделяли профессионализм, проактивность, личную ответственность за результаты, денежную мотивацию, доверие, взаимоуважение, командный дух, открытость коммуникаций и информации, взаимопомощь, эмпатию и клиентоориентированность (рисунок 6).







б) в ходе прохождения опроса среди указанных принципов AGILE респонденты наиболее высоко оценили уровень вовлеченности и командный подход к решению задач в Сбербанке (4,08 балла из 5); наименьший средний балл был получен при оценке степени лояльности, признания компании и авторитета руководящего звена ее сотрудниками (3,8 балла из 5). Важно, что высокий уровень командной работы в Сбербанке во многом обуславливается принятием личной ответственности (4,49 балла из 5) и вовлеченностью участников рабочих процессов (4,4 балла из 5). Однако, невысокое значение показателя лояльности и признания руководящего звена сотрудниками Сбербанка (за счет низких оценок имиджа компании как работодателя в глазах сотрудников, их отношения к первым лицам компании и степени приверженности к Сбербанку), говорит о потенциальных угрозах устойчивого развития компании и низкой мотивации сотрудников работать в Сбербанке в долгосрочной перспективе. Кроме того, трансляция сотрудниками личного опыта и отношения во внешнее окружение Сбербанка может повлиять на репутацию компании, лояльность и предпочтения существующих и потенциальных клиентов.

в) показатель адаптивности, являющийся одним из ключевых индикаторов готовности компании работать в условиях нестабильности и оставаться эффективной в условиях как внутренних, так и внешних перемен, был оценен в среднем на 4 балла из 5. Достаточно высокое значение данного показателя было получено за счет выстроенной системы наставничества в компании (4,16 балла из 5), а также стремления сотрудников брать на себя инициативу и предлагать нестандартные решения в условиях перемен (4,18 балла из 5). Однако, низкий уровень осведомленности сотрудников о делах компании и ожидаемых переменах (3,69 балла из 5), в частности из-за отсутствия открытости информации о текущем положении дел внутри подразделений говорит о том, что сотрудники не имеют свободного доступа к информации и работают в условиях не только внешней, но и внутренней неопределенности. В перспективе выявленная тенденция может привести к формированию недоверия или необъективного представления сотрудников о положении дел в компании.

г) уровень показателя, характеризующего соответствие культуры ПАО Сбербанк поставленным целям развития и нацеленности на результат, составляет 3,97 балла из 5. При этом в большинстве случаев сотрудники компании признают наличие взаимосвязи между образом мышления и результатами деятельности (4,4 балла из 5) и предпочитают концентрироваться на возможностях, а не на ограничениях при достижении поставленных целей (4,19 балла из 5). В то же время при прохождении опроса в наименьшей степени респонденты согласились с тем, что работа подразделений организации является слаженной (3,8 балла из 5), а сложность и целесообразность задач соотносятся друг с другом (3,15 балла из 5). Таким образом, можно сделать вывод, что достижение поставленных целей в Сбербанке характеризуется рассогласованностью функций в подразделениях, задач и сроков их выполнения, а также наличием сложных задач, которые не являются приоритетными и не влияют напрямую на достижение поставленных целей.

д) включенные в опросный лист открытые вопросы позволили выявить особенности корпоративной культуры Сбербанка, которые сразу привлекают внимание нового коллеги или сотрудника другой организации, установки и нормы поведения сотрудников, которые, по мнению респондентов, способствуют и препятствуют эффективной работе в Сбербанке. Полученные ответы были наглядно представлены с помощью графического инструмента «облако слов» компьютерной программы NVivo и позволили определить, что достаточно часто респонденты цитируют ценности Сбербанка «Мы – команда» и «Всё – для клиента», однако не упоминают первую ценность «Я – Лидер».

### 3.2 ОЦЕНКА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА СОТРУДНИКОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Отдельный блок в проведенном исследовании был разработан для диагностики эмоционального интеллекта сотрудников Сбербанка. Измерялись следующие личные и социальные компетенции респондентов: базовые коммуникативные навыки, навыки самоорганизации, навыки эффективного мышления и управленческие навыки.

Исследование базовых коммуникативных навыков показало, что наиболее развитым в корпоративной среде Сбербанка является умение работать в команде: его среднее значение составляет 4,18 балла из 5; наименее развитыми являются навыки публичных выступлений: среднее значение данного показателя среди опрошенных респондентов установлено на уровне 2,73 балла из 5 (таблица 18).

Таблица 18 – Результаты исследования базовых коммуникативных навыков

Навыки Значения показателей	Умение слушать	Умение аргументированно убеждать	Навыки публичных выступлений	Навыки самопрезентации	Умение работать в команде	Клиентоориентированность	Умение налаживать деловые контакты в целях образования отношений, которые затем перерастут в бизнес
Среднее	4,01	3,97	2,73	4,07	4,18	3,51	3,95
Мода	4	4	3	4	4	4	4
Стандартное отклонение	0,88	0,72	0,82	0,68	0,80	1,00	0,68
Коэффициент вариации, %	22	18	30	17	19	28	17
Минимум	2	2	1	2	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Интегральный показатель, характеризующий уровень развития базовых коммуникативных навыков у респондентов, был рассчитан, как среднее значение и составил 3,78 балла.

В результате измерения навыков самоорганизации выяснилось, что опрошенные сотрудники Сбербанка считают наиболее развитыми навыки работы с обратной связью (4,43 балла из 5), а также умение работать с энтузиазмом и позитивным настроем (4,42 балла из 5). Сложнее даются навыки управления стрессом, эмоциями и работы с обратной связью – в среднем респонденты дали им наименьшую оценку (таблица 19).

Интегральный показатель, характеризующий уровень развития навыков самоорганизации у респондентов составляет 4,16 балла.

Таблица 19 – Результаты исследования навыков самоорганизации

Навыки Значения показателей	Нацеленность на результат	Управление саморазвитием	Энергия, энтузиазм и позитивный настрой	Управление эмоциями	Управление стрессом	Умение давать и воспринимать обратную связь	Навыки планирования и организации времени
Среднее	4,05	4,27	4,42	3,93	3,91	4,43	4,06
Мода	4	5	5	4	4	4	4
Стандартное отклонение	0,90	0,80	0,68	0,93	0,96	0,70	0,85
Коэффициент вариации, %	22	19	15	24	25	16	21
Минимум	1	1	2	1	1	1	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Результаты исследования навыков эффективного мышления представлены в таблице 20 и свидетельствуют о том, что сотрудники Сбербанка считают наиболее развитым логическое мышление (4,12 балла из 5) и аналитическое

мышление (4,07 балла из 5), в то время, как наименьшее среднее значение было получено при оценке проектного (3,57 балла из 5) и креативного мышления (3,55 балла из 5).

Таблица 20 – Результаты исследования навыков эффективного мышления

Навыки Значения показателей	Системное мышление	Структурное мышление	Логическое мышление	Аналитическое мышление	Проектное мышление	Креативное мышление	Управленческое мышление
Среднее	3,93	3,96	4,12	4,07	3,57	3,55	3,76
Мода	4	4	4	4	4	4	4
Стандартное отклонения	0,95	0,81	0,97	0,90	1,03	1,08	0,81
Коэффициент вариации, %	24	20	24	22	29	30	2
Минимум	1	1	1	2	1	1	2
Максимум	5	5	5	5	5	5	5

Интегральный показатель, характеризующий уровень развития навыков эффективного мышления у респондентов составляет 3,85 балла.

Также при прохождении опроса сотрудникам Сбербанка предлагалось оценить управленческие навыки своих непосредственных руководителей (таблица 21).

Таблица 21 – Результаты исследования управленческих навыков руководителей

Навыки Значения показателей	Компетентность в профессиональной области	Корректность и самообладание	Эффективное планирование работы, четкая постановка и распределение задач	Мотивация сотрудников	Наставничество и поощрение развития	Предоставление обратной связи	Осуществление контроля	Делегирование обязанностей и ответственности
Среднее	4,36	4,44	4,04	3,98	4,09	4,02	4,33	4,48
Мода	4	5	5	4	5	5	5	5
Стандартное отклонения	1	0,86	1,02	1,06	1,12	1,26	0,80	0,72
Коэффициент вариации, %	23	19	25	27	27	31	18	16
Минимум	1	3	2	1	2	1	2	1
Максимум	5	5	5	5	5	5	5	5

Полученные результаты показали, что в среднем наиболее высоко сотрудники Сбербанка оценивают способности руководства делегировать обязанности и ответственность (4,48 балла из 5), а также корректность и самообладание руководящего звена (4,44 балла из 5). Однако мотивация сотрудников получила наименьшую оценку (3,98 балла из 5).

Интегральный показатель, характеризующий уровень развития управленческих навыков у руководящего звена, составляет 4,22 балла.

На основе рассчитанных показателей, характеризующих базовые коммуникативные навыки, навыки самоорганизации, навыки эффективного мышления и управленческие навыки, можно рассчитать средний уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников Сбербанка. Его значение составляет ровно 4 балла (рисунок 8).

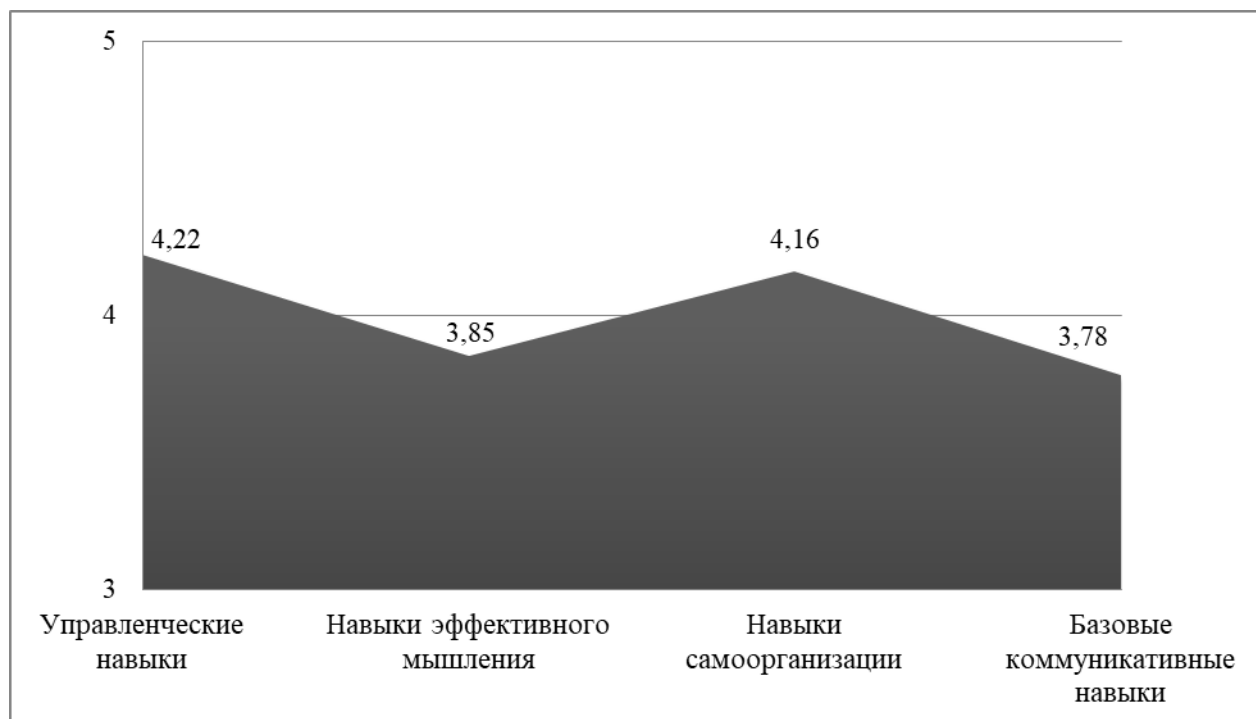


Рисунок 8 – Уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников Сбербанка при оценке по шкале от 1 до 5

Проведенное исследование эмоционального интеллекта сотрудников Сбербанка позволило выдвинуть ряд гипотез относительно его влияния на развитие корпоративной культуры исследуемой организации. Чтобы проверить выдвинутые гипотезы о возможности влияния отдельных параметров эмоционального интеллекта на показатели соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, были построены поля корреляции и рассчитаны попарные коэффициенты корреляции Спирмена. Наиболее интересными и значимыми оказались следующие результаты:

а) уровень развития базовых коммуникативных навыков может оказывать влияние на степень адаптивности сотрудников и компании. Характер расположения точек на графике (рисунок 9) и рассчитанный коэффициент корреляции Спирмена, равный 0,58 (коэффициент статистически значим с вероятностью ошибки менее 1%), говорит о наличии прямой и умеренной связи между исследуемыми показателями: с увеличением уровня развития базовых коммуникативных навыков у сотрудников степень адаптивности к внутренним и внешним переменам также возрастает.

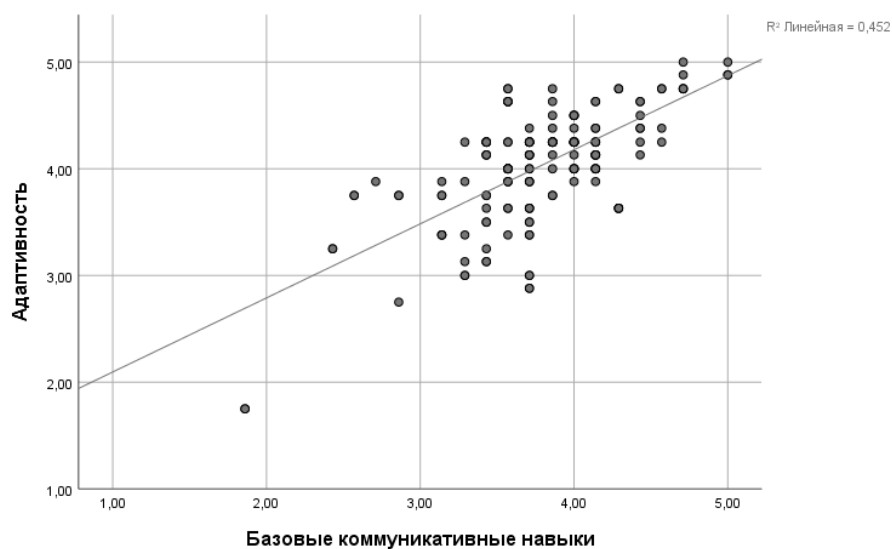


Рисунок 9 – Поле корреляции между базовыми коммуникативными навыками и степенью адаптивности сотрудников и компании

б) уровень развития базовых коммуникативных навыков также может оказывать влияние на формирование командного духа в коллективе и эффективность командной работы. Характер расположения точек на графике (рисунок 10) и рассчитанный коэффициент корреляции Спирмена, равный 0,503 (коэффициент статистически значим с вероятностью ошибки менее 1%), свидетельствует о наличии прямой умеренной связи между исследуемыми показателями: развитие базовых коммуникативных навыков сотрудников будет способствовать более эффективной командной работе в коллективе.

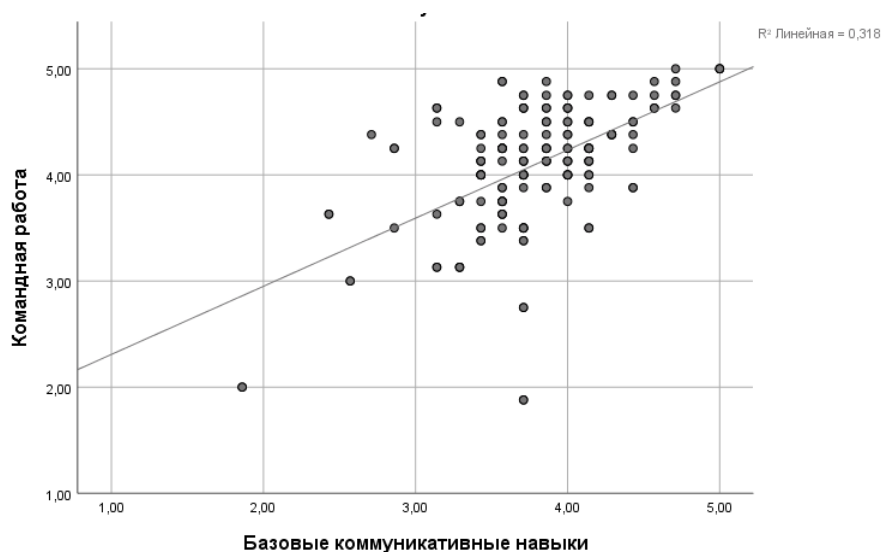


Рисунок 10 – Поле корреляции между базовыми коммуникативными навыками и эффективностью командной работы в организации



в) навыки самоорганизации оказывают влияние на степень нацеленности на результат и формирование культуры достижения целей. Поле корреляции (рисунок 11) и рассчитанный коэффициент корреляции Спирмена, равный 0,815 (коэффициент статистически значим с вероятностью ошибки менее 1%), свидетельствует о наличии прямой и тесной связи между исследуемыми показателями: при развитии навыков самоорганизации сотрудников повышается также нацеленность на результат и укрепляется культура достижения целей в Сбербанке.

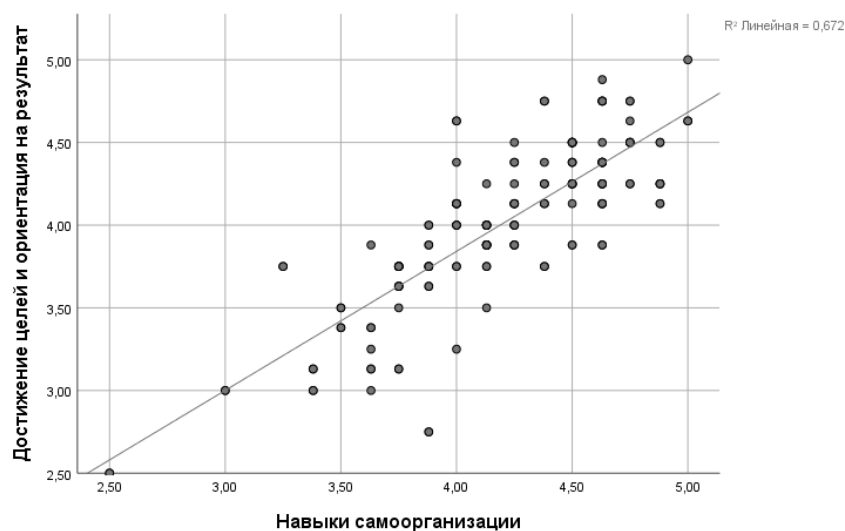


Рисунок 11 – Поле корреляции между навыками самоорганизации и культурой достижения целей

г) управленческие навыки руководящего звена могут влиять на формирование командного духа в коллективе и эффективность командной работы. Характер расположения точек на поле корреляции (рисунок 12) и рассчитанный коэффициент корреляции Спирмена, равный 0,465 (коэффициент статистически значим с вероятностью ошибки менее 1%), говорят о наличии прямой умеренной связи между данными показателями: с увеличением показателей управленческих навыков руководящего звена культура достижения целей в компании также возрастает.

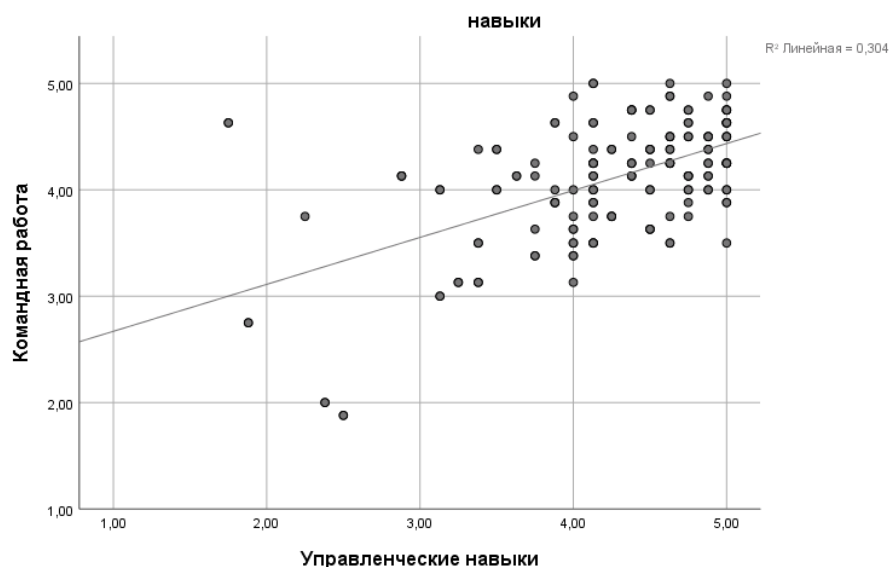


Рисунок 12 – Поле корреляции между управленческими навыками руководителей и уровнем развития командной работы в организации

В результате апробации разработанной методики и проведения пилотного исследования эмоционального интеллекта в рамках диагностики корпоративной культуры Сбербанка были получены следующие результаты:

а) уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников вычислялся как среднее из показателей, характеризующих базовые коммуникативные навыки, навыки самоорганизации, навыки эффективного мышления и управленческие навыки, и составил ровно 4 балла из 5;

б) наиболее развитыми, по оценкам респондентов, являются управленческие навыки руководящего звена (4,22 балла из 5) и навыки самоорганизации сотрудников (4,16 балла из 5). При этом среди управленческих навыков наиболее высоко респонденты оценили делегирование обязанностей и ответственности (4,48 балла из 5), а также корректность и самообладание руководящего звена (4,44 балла из 5). Оценивая навыки самоорганизации, респонденты отметили высокие навыки работы с обратной связью (4,43 балла из 5), а также умение работать с энтузиазмом и позитивным настроем (4,42 балла из 5).

в) базовые коммуникативные навыки и навыки эффективного мышления, по оценкам респондентов, развиты в меньшей степени (3,85 и 3,78 баллов из 5). Такие оценки во многом обусловлены низкими показателями проектного и

креативного мышления, а также навыками публичных выступлений: по данному показателю зафиксировано наименьшее значение (2,73 балла из 5). Кроме того при оценке базовых коммуникативных навыков средний уровень клиенто-ориентированности составил лишь 3,51 балла из 5, что не свидетельствует о соответствии корпоративной культуры ценности «Всё – для клиента», заложенной в основу работы организации.

г) для проверки гипотезы о возможности влияния отдельных параметров эмоционального интеллекта на показатели соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, были построены поля корреляции и рассчитаны попарные коэффициенты корреляции Спирмена. В результате подтвердились следующие гипотезы:

- уровень развития базовых коммуникативных навыков оказывает влияние на степень адаптивности сотрудников и компании: с увеличением уровня развития базовых коммуникативных навыков у сотрудников степень адаптивности к внутренним и внешним переменам также возрастает;

- уровень развития базовых коммуникативных навыков влияет на формирование командного духа в коллективе и эффективность командной работы: развитие базовых коммуникативных навыков сотрудников способствует формированию командного духа в коллективе и повышает эффективность командной работы;

- навыки самоорганизации оказывают влияние на степень нацеленности на результат и формирование культуры достижения целей: при развитии навыков самоорганизации сотрудников повышается также их нацеленность на результат и укрепляется культура достижения целей в Сбербанке;

- управленческие навыки руководящего звена могут влиять на формирование командного духа в коллективе и эффективность командной работы: с увеличением показателей управленческих навыков руководящего звена культура достижения целей в компании также возрастает.

### **3.3 УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выводы, полученные в ходе пилотного исследования корпоративной культуры Уральского банка ПАО Сбербанк, позволили определить степень её соответствия обозначенным в стратегии развития принципам AGILE, а также уровень развития ключевых компетенций сотрудников, закрепленных в корпоративной модели компетенций. На основании данных результатов и подтвержденных гипотез о наличии взаимосвязи между отдельными параметрами эмоционального интеллекта и показателями соответствия корпоративной культуры принципам AGILE можно определить стратегические направления работы над выявленными неэффективными сторонами и проявлениями сформировавшейся корпоративной культуры, а также разработать рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию сильных сторон.

В качестве приоритетных направлений работы по совершенствованию выявленных неэффективных сторон корпоративной культуры Уральского банка ПАО Сбербанк можно отметить следующие:

а) мероприятия, направленные на повышение лояльности сотрудников к компании и управляющему звену. Во-первых, данное направление подразумевает повышение имиджа Сбербанка как работодателя, формирование позитивного восприятия сотрудниками первых лиц компании, иерархии и принципов подчинения. Вкладом в развитие данного направления может быть работа маркетинга и внутренних коммуникаций, направленная на повышение осведомленности и осознанности сотрудников о происходящих улучшениях, актуальных стратегиях и тенденциях в управлении и развитии Сбербанка. Использование внутренних каналов коммуникации (телевидения, прессы и Интернет-портала) для освещения деятельности Банка в позитивном контексте, публикации статистики и материалов, отражающих стратегии и принципы системы управления, проведение регулярных прямых линий с руководителями будут способствовать

«сокращению дистанции» между сотрудниками, занимающими разные позиции в иерархической системе, а также позволят повысить лояльность, укрепить осознанность и позитивное восприятие компании внутренними клиентами.

Во-вторых, важным является развитие у сотрудников желания работать в Сбербанке в долгосрочной перспективе и формирование приверженности работе в компании, что повлечет ответственное и неравнодушное отношение к работе, внутренним и внешним клиентам. В данном ключе важно обеспечить эффективность и прозрачность принципов карьерного роста в Сбербанке, основанных на оценке личных достижений, компетенций и потенциала развития сотрудников. Система продвижения по карьерной лестнице, основанная на признании значимости достижений сотрудников, и в меньшей степени зависящая от личных связей и выработки лет, будет мотивировать сотрудников на достижение значимых результатов и постоянный долгосрочный рост в рамках Банка. Система долгосрочных бонусов, материальных и нематериальных методов компенсации, обеспечивающих стабильно высокий уровень жизни даже в условиях рынка, также обеспечит приверженность сотрудников компании, позволит сохранять и привлекать талантливые кадры.

В-третьих, для развития лояльности сотрудников к компании целесообразно повышать осознание значимости вклада Банка в личное и профессиональное развитие сотрудников. Персональный подход к выявлению наиболее актуальных и интересных направлений развития, разработка индивидуальных программ обучения для талантливых сотрудников с высоким потенциалом, система менторства, систематическое подведение итогов и постановка новых целей укрепят в сознании сотрудников понимание динамики и ценности обеспеченного Банком профессионального и личностного роста.

б) мероприятия, позволяющие оценивать потенциал, компетенции и опыт сотрудников в динамике, будут также благотворно влиять на корректное и эффективное распределение задач и повышение эффективности командной работы. Грамотный подбор сотрудников на определенные проекты и функции повысит вовлеченность каждого участника рабочего процесса, укрепит степень

личной заинтересованности и ответственности в командной работе, что скажется не только на личных результатах, но и позволит достичь синергетического эффекта в команде.

в) мероприятия, направленные на формирование эффективной системы достижения целей компании. В частности, рамках развития культуры достижения целей важно выработать навыки расстановки приоритетов и научить сотрудников отказываться от ресурсозатратных и в то же время нецелесообразных задач. Также данное направление включает выстраивание слаженной работы внутри и между подразделениями, обеспечивающей доступ всех участников рабочих процессов к релевантной информации и четкое согласование функций, задач и сроков их выполнения. В рамках реализации обозначенного направления важно обеспечить единый источник постановки целей и единый центр сбора отчетности и координации. Систематическая актуализация регламентирующей документации и следование закрепленному в ней распределению функционала, как между подразделениями, так и между сотрудниками позволит избежать дублирования задач, дополнительных временных затрат и размытых границ ответственности. Кроме того, в Банке важно развить культуру эффективных коммуникаций между подразделениями, направленную на быстрый обмен актуальными данными без использования сложных бюрократических правил.

г) мероприятия, формирующие осведомленность сотрудников о делах компании в целом и внутри подразделений, в частности, а также информирование и подготовка сотрудников к ожидаемым переменам. Обозначенная ранее необходимость развития внутренних коммуникаций является актуальной и в рамках данного направления, так как своевременное информирование сотрудников о предстоящих переменам должно происходить изнутри компании, чтобы обеспечить правильный контекст подачи и восприятия новых решений. Повышение прозрачности и доступности данных о делах внутри подразделений и между ними за счет открытых двухсторонних коммуникаций (как личных, с непосредственным руководителем, так и опосредованных с высшим руково-

дством через официальные каналы связи) укрепит доверие сотрудников и предоставит возможности для развития и адаптации компании в условиях перемен. Кроме того, правильная подача информации и отсутствие ощущения недосказанности и непредсказуемости могут обеспечить более оптимистичный подход к восприятию перемен и решению новых нестандартных задач.

Повышение эффективности работы организации за счет управления корпоративной культурой должно основываться не только на исправлении выявленных неэффективных проявлений, но и на дальнейшем укреплении и совершенствовании сильных сторон. Таким образом, приоритетными направлениями дальнейшего развития также являются:

а) стимулирование и поощрение проявления лидерского подхода, инициативы и укрепление практики принятия нестандартных, но эффективных решений на всех уровнях работы компании. Данное направление может включать материальное и нематериальное стимулирование, трансляцию лучшего опыта внутри Банка, дополнительные бонусные программы и инициативы по запуску и финансированию пилотных проектов;

б) развитие системы обучения и наставничества в компании, а также формирование индивидуальных планов развития сотрудников с конкретными целями и четкими критериями оценки. Выстроенная система наставничества в Сбербанке в основном основывается на передаче знаний опытных сотрудников вновь принятым кадрам и может быть усовершенствована за счет предоставления наставника не только для новых сотрудников, но и для сотрудников старшего поколения, осваивающих новые технологии. Кроме того, материальное стимулирование и постановка конкретных целей для сотрудников, назначаемых наставниками, будут повышать их мотивацию и степень ответственности в назначенной роли.

в) мотивирование сотрудников на принятие личной ответственности в командной работе, а также поддержание вовлеченности сотрудников за счет делегирования развивающих задач, соответствующих личным планам развития;

г) поощрение позитивного мышления и восприятия сотрудниками перемен и новых задач в качестве возможностей выйти за рамки привычного, развить новые компетенции и профессионализм. В качестве методов реализации, можно рекомендовать проведение бизнес-стимуляций, интеллектуальных игр и интерактивного обучения для сотрудников, что позволит выработать новые навыки и нестандартные решения, которые затем будет проще воплотить в реальной жизни.

д) укрепление осознанности миссии и ценностей компании, в частности в процессе проведения командообразующих мероприятий и за счет транслирования и поощрения наиболее успешного опыта работы ценностей «в действии».

Кроме того, результаты проведенного исследования, подтверждающие влияние отдельных параметров эмоционального интеллекта на показатели ответственности корпоративной культуры принципам AGILE, обуславливают целесообразность реализации ряда тренинговых мероприятий, обеспечивающих развитие базовых коммуникативных навыков и навыков самоорганизации сотрудников, а также развитие управленческих навыков руководящего звена.

Тренировка обозначенных навыков будет позитивно отражаться на развитии компетенций сотрудников, закрепленных в Модели компетенций Сбербанка в качестве ключевых, а также оказывающих влияние на степень адаптивности сотрудников и компании, эффективность командной работы, нацеленность на результат и достижение целей.

Важным результатом проведенного исследования является также определение сильных и слабых сторон разработанного инструментария оценки корпоративной культуры предприятия. Пилотное исследование корпоративной культуры на примере ПАО Сбербанк показало, что данная методика может успешно применяться для диагностики корпоративной культуры крупных компаний с большой численностью сотрудников и разнородным функционалом. Помимо этого, преимуществом разработанного инструментария является возможность проведения выборочного исследования и получения репрезентативных результатов, а также относительно высокая скорость сбора и обработки данных. В ос-



нове разработанного инструментария лежит использование опросного листа и получение количественных данных с целью проведения дальнейшего статистического анализа. Данная методика позволяет выявлять характерные черты корпоративной культуры исследуемой организации, определять уровень её соответствия принципам AGILE, а также исследовать уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников и диагностировать наличие взаимосвязи между основными его параметрами и показателями соответствия корпоративной культуры принципам AGILE.

Вместе с тем, в процессе тестирования разработанной методики оценки корпоративной культуры были выявлены отдельные ее недостатки, среди которых можно отметить следующие:

- пятибалльная шкала оценки при ответе на вопросы анкеты и получение достаточно близких средних значений по всем изучаемым параметрам;
- большое количество вопросов, частично дублирующих друг друга;
- затрудненность объективной самооценки респондентов при ответе на вопросы, касающиеся эмоционального интеллекта;
- невозможность оценки социального микроклимата в компании;
- невозможность измерить степень влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании.

В процессе апробации разработанной методики основные затруднения были связаны со сбором и систематизацией полученных данных: использование печатных анкет оказалось достаточно трудоемким и потребовало значительного времени для внесения данных в программу IBM SPSS, использованную для проведения статистического анализа. В процессе работы с аналитическими данными и интерпретации полученных результатов возникли значительные сложности, обусловленные применением пятибалльной шкалы оценки и достаточно близкими средними значениями, полученными при оценке различных параметров. Так, средний балл чаще всего устанавливался на уровне 4, и различия можно было оценить, ориентируясь лишь на десятые и сотые доли значений. Помимо этого, при анализе заполненных анкет, стало очевидно, что в

процессе оценки навыков эффективного мышления у респондентов, вероятно, не было четкого понимания, в чем состоит разница между оцениваемыми параметрами, поэтому чаще всего каждый респондент проставлял одинаковые баллы при ответе на все вопросы данного блока. Также в процессе проведения пилотного исследования существенные затруднения были связаны с мотивированием респондентов на заполнение объемных анкет, что повлияло, в частности, на низкий процент ответа на открытые вопросы.

В результате научно-исследовательского поиска, реализованного в рамках написания данного параграфа диссертации, были получены следующие выводы:

а) предложенный комплекс мероприятий по совершенствованию выявленных в результате исследования неэффективных сторон корпоративной культуры Уральского банка ПАО Сбербанк включает работу по повышению имиджа Сбербанка как работодателя, формированию позитивного восприятия сотрудниками первых лиц компании, иерархии и принципов подчинения; созданию системы корректного и эффективного распределения задач и командной работы; формированию нацеленности сотрудников на результат и культуры достижения целей;

б) в рамках обозначенных направлений наиболее значимыми являются мероприятия по повышению эффективности работы маркетинга и коммуникаций для внутренних клиентов, обеспечению эффективности и прозрачности принципов карьерного роста в Сбербанке, выявлению потенциала, обучению и повышению осознания значимости вклада Банка в личное и профессиональное развитие сотрудников. Помимо этого, важно обеспечить грамотный подбор сотрудников на определенные проекты и функции, четкое согласование функций, задач и сроков их выполнения, а также развить у сотрудников навыки расстановки приоритетов и эффективных коммуникаций;

в) повышение эффективности работы организации также может обеспечиваться за счет дальнейшего укрепления и совершенствования выявленных сильных сторон корпоративной культуры. В рамках данного направления пред-

лагается делать акцент на стимулирование и поощрение проявления лидерского подхода, инициативы и укреплении практики принятия нестандартных, но эффективных решений на всех уровнях работы компании. Развитие системы обучения и наставничества в компании, формирование индивидуальных планов развития сотрудников с конкретными целями и критериями оценки, мотивирование сотрудников на принятие личной ответственности в командной работе, а также поддержание вовлеченности сотрудников за счет делегирования развивающих задач, соответствующих личным планам развития, могут стать значимым фактором эффективного управления корпоративной культурой. Помимо этого, важным является развитие эмоционального интеллекта, поощрение позитивного мышления и восприятия сотрудниками перемен и новых задач в качестве возможностей выйти за рамки привычного, укрепление осознанности миссии и ценностей компании.

г) важным результатом проведенного исследования является также определение сильных и слабых сторон разработанной методики оценки корпоративной культуры предприятия. Пилотное исследование показало, что данная методика может успешно применяться для диагностики корпоративной культуры крупных компаний с большой численностью сотрудников и разнородным функционалом, позволяет определять уровень соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, уровень развития эмоционального интеллекта сотрудников, а также обеспечивает возможность проведения статистического анализа на основе полученных данных.

Неэффективными сторонами разработанной методики являются пятибалльная шкала оценки при ответе на вопросы анкеты, большое количество вопросов с сильной смысловой нагрузкой, невозможность оценки социального микроклимата в компании и невозможность измерить степень влияния корпоративной культуры на эффективность деятельности компании. Выявленные недостатки, тем не менее, не снижают эвристической ценности разработанной методики. Их устранение будет способствовать получению более релевантных оценок корпоративной культуры организации.

Исследование корпоративной культуры по разработанной методике, представленное в данной главе диссертации, позволяет сделать следующие выводы:

а) апробация разработанной методики позволила определить степень соответствия корпоративной культуры исследуемой организации основным принципам AGILE и детально проанализировать её основные составляющие. Включенные в опросный лист открытые вопросы позволили выявить особенности корпоративной культуры исследуемой организации, которые сразу привлекают внимание нового коллеги или сотрудника другой организации, установки и нормы поведения сотрудников, которые, по мнению респондентов, способствуют и препятствуют эффективной работе в компании;

б) исследование эмоционального интеллекта и проверка гипотез о наличии взаимосвязи между отдельными его параметрами и показателями соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, подтвердили наличие корреляции и обусловили значимость развития эмоционального интеллекта сотрудников для повышения эффективности работы предприятия. На основании полученных результатов в ходе научного исследования были определены приоритетные направления работы над выявленными неэффективными сторонами сформировавшейся корпоративной культуры, а также разработаны рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию сильных сторон корпоративной культуры для повышения эффективности работы компании;

в) в результате проведённого исследования были определены сильные и слабые стороны разработанной методики оценки корпоративной культуры предприятия. К преимуществам данной методики относятся возможность её применения для диагностики корпоративной культуры крупных компаний с большой численностью сотрудников и разнородным функционалом, возможность оценки уровня соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, уровня развития эмоционального интеллекта сотрудников, а также возможность проведения статистического анализа на основе полученных данных.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретическое и эмпирико-прикладное исследования, проведенные в рамках написания магистерской диссертации, позволило получить теоретико-эмпирические результаты и сформулировать следующие выводы:

а) корпоративная культура, наиболее соответствующая целям и ценностям компании, признается одним из наиболее действенных факторов повышения эффективности бизнес-процессов на современных предприятиях, что повышает интерес к её однозначной идентификации и исследованию. В современной научной практике отсутствует четкое разграничение понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» и представлено множество подходов к их определению; границы исследуемых процессов, круг объектов исследования могут существенно различаться в зависимости от того, как автор понимает этот экономический концепт;

б) в рамках магистерского исследования корпоративная культура рассматривается как система материальных и духовных ценностей, выстроенная в соответствии с целью и стратегией развития компании и формирующая образ мышления сотрудников, чувство сопричастности и приверженности общему делу за счет принятия общих моделей поведения и лидерства, комфортного психологического микроклимата и неформальных коммуникаций в коллективе. В данном контексте корпоративная культура является составляющей организационной культуры, формирует внутреннюю идентичность и индивидуальность компании, обеспечивает взаимопонимание и благоприятный эмоциональный фон, является выражением сопричастности и единства. Организационная культура, в свою очередь, включает также компоновку организации, её структуру, системы размещения и использования ресурсов, принципы и средства взаимодействия с внешней средой, а также формальные коммуникации, выстроенные для наиболее эффективного управления;

в) формирование и развитие корпоративной культуры на предприятиях определяется множеством факторов: национально-культурными аспектами, менталитетом, законодательством и идеологией государства, конкурентной средой, стилем работы и так далее. Как и культура в общем смысле этого слова, корпоративная культура формируется в процессе совместной деятельности людей, однако в организациях она проектируется и создается людьми сознательно с последующим управлением ее развитием. При изучении особенностей российской корпоративной культуры важно понимать, что ввиду исторических, географических и политических обстоятельств ей присущи черты самых разнообразных национальных элементов;

г) признание корпоративной культуры значимым нематериальным ресурсом повышения эффективности деятельности предприятия обуславливает актуальность применения комплексных подходов к её исследованию. В настоящее время большинство российских исследователей отдают предпочтение использованию известных американских и западноевропейских типологий и методик, что в значительной степени обусловлено отсутствием отечественных разработок в данной научной отрасли, а также эмпирической базы, отражающей динамику процессов, характерных для корпоративной культуры российских предприятий;

д) наиболее распространенные методики диагностики корпоративной культуры основываются на проведении выборочных исследований с использованием количественных параметров для описания исследуемых характеристик. В частности, самой полной и эффективной в настоящее время признается методика Д. Дэнисона, выявляющая взаимосвязь между характеристиками корпоративной культуры и эффективностью компании. Также в современной исследовательской практике всю большую популярность набирает концепция AGILE, утверждающая влияние корпоративной культуры на основные показатели эффективности работы предприятия и предлагающая спецификацию основных факторов такого воздействия. Однако в современной научной практике не представлена единая методика проведения исследования корпоративной куль-

туры на основе AGILE-подхода, несмотря на то, что опыт крупных современных компаний свидетельствует о возрастающей актуальности использования данной модели;

ж) в ходе написания магистерской диссертации была разработана методика исследования корпоративной культуры предприятия на основе AGILE-подхода. Использование разработанного инструментария нацелено на выявление характерных сторон корпоративной культуры исследуемой организации, определение уровня её соответствия принципам AGILE, а также исследование уровня развития эмоционального интеллекта сотрудников;

и) апробация разработанной методики исследования на предприятии Уральский банк ПАО Сбербанк позволила определить степень соответствия корпоративной культуры исследуемой организации четырем основным принципам AGILE и детально проанализировать его основные составляющие. Исследование эмоционального интеллекта и проверка гипотез о наличии взаимосвязи между отдельными его параметрами и показателями соответствия корпоративной культуры принципам AGILE, подтвердили наличие корреляции и обусловили значимость развития эмоционального интеллекта сотрудников для повышения эффективности работы организации;

к) на основании полученных результатов в ходе научного исследования были определены приоритетные направления работы над выявленными неэффективными сторонами и проявлениями сформировавшейся корпоративной культуры, а также разработаны рекомендации по укреплению и дальнейшему развитию сильных сторон корпоративной культуры для повышения эффективности работы организации;

л) результатом проведенного исследования является также определение сильных и слабых сторон разработанной методики оценки корпоративной культуры предприятия и выработка практических рекомендаций по нивелированию ограничений предложенного инструментария.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Селиванова М.В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры. [Текст]: Диссертация на соискание ученой степени. Санкт-Петербург, 2016.
- 2 Рынкевич Н.С., Данилова Т.В. Исследование влияния корпоративной культуры на организационную эффективность [Текст] // Вестник ПДАБА, 2010. 59 – 66 с.
- 3 Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа // Экономика, 2014, № 2. – 130-133 с.
- 4 Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры как фактор повышения эффективности управления персоналом [Текст] // Известия Байкальского государственного университета, 2006. – 68-70 с.
- 5 Boehmer D., Marino M. How board governance and company culture intersect [Текст] // Heidrick & Struggles Governance letters, 2014. – 4-6 с.
- 6 Спивак В. А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] // В.А. Спивак. Санкт-Петербург. 2001.
- 7 Хае Г.Л., Еськов О.Л. Корпоративная культура [Текст]: Учебное пособие / Киев, 2003. – 403 с.
- 8 Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации [Текст]: // Монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2011. – 152 с.
- 9 Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: Учебное пособие для эконом. спец. вузов / М. Дело, 1999. – 145 с.
- 10 Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. [Текст]: Монография. – М., 2001. – 9 с.
- 11 Шольц К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью [Текст] // Проблемы теории и практики управления, 1995. № 3. –111-114 с.



- 12 Борисенок Андрей Леонидович Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры [Текст] // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики, 2006, №24. – 127-132 с.
- 13 Семёнов Ю.Г. Организационная культура [Текст]: Учебное пособие / М.: Логос, 2006. – 9 с.
- 14 Красовский Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 458 с.
- 15 Борисенок А.Л. Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры [Текст] // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики, 2006. – 127-133 с.
- 16 Барков С.А. Теория организации (институциональный подход) [Текст]: Учебное пособие / М.: КДУ, 2009. – 209 с.
- 17 Фролов С.С. Социология организаций [Текст]: /Учебник – М.: Гардарики, 2001.
- 18 Саратовцев Ю.И. Формирование культуры организации как методологической основы управления социально-экономической системой [Текст]: Автореферат/ СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – 11 с.
- 19 Клименко А.А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия [Текст] // Молодой ученый, 2010, №11. Т.2. – 173-179 с.
- 20 Устинова О.В. Сходства и различия содержательной структуры понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» [Текст] // Проблемы формирования единого экономического пространства и социального развития в странах СНГ. Материалы Международной научно-практической конференции 27-28 апреля 2010 г. Тюмень, 2010. – 204-207 с.
- 21 Соломанидина Т.О. Организационная культура компании [Текст]: / Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. - 9 с.
- 22 Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 31 с.

- 23    Корпорация // Большой экономический словарь. – М., 1999. – 393 с.
- 24    Храброва, И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции [Текст]: / М.: Издательский Дом «Альпина»: 2000. – 198 с.
- 25    Логунова Л.Б. Корпорации как тип социальной интеграции [Текст] // Социологические исследования, 1996, № 12. – 10 с.
- 26    Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. [Текст]: Монография, 2015. – 12 с.
- 27    Тощенко Ж.Т., Могутнова Н.Н. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» [Текст] // Социс, 2005, №4. – 130-136 с.
- 28    Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: идеал и реальность. Могутнова Наталья Николаевна Корпоративная культура: идеал и реальность [Текст] // Вестник РГГУ. Серия «Философия. Социология. Искусствоведение», 2007, №2. – 234-244 с.
- 29    Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст]: / СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008.
- 30    Лебедева Н.Ю., Широнова Е.М. Методологические вопросы изучения организационной культуры [Текст] // Фундаментальные исследования, 2012, № 9. – 729-733 с.
- 31    Дагаева Е. А. Методологические подходы к изучению организационной культуры вуза [Текст] // Вестник ТИУиЭ, 2015, №1 (21) – 95-97 с.
- 32    Макеев В.А. Национальные особенности корпоративных культур [Текст] // Власть, 2011, №8. – 74-75 с.
- 33    Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративной культуры [Текст] // Челябинский гуманитарий, 2011, №4. – 6-12 с.
- 34    Юсупов Р.Ш., Посталюк М.П. Институциональные особенности формирования управленческой корпоративной культуры в национальных экономических системах [Текст] // Вестник экономики, права и социологии, 2014, №1. – 52-57 с.

- 35 Калашников А.И. Этнические особенности корпоративной культуры в контексте организационной лояльности сотрудников [Текст] // Педагогическое образование в России, 2014, №5. – 202-208 с.
- 36 Пирайнен Е. В. Особенности китайской модели корпоративной культуры [Текст] // ИНФОРМАЦИЯ–КОММУНИКАЦИЯ–ОБЩЕСТВО, 2014. – 115-117 с.
- 37 Вязанкина А. А. Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе [Текст] // Психология и педагогика, 2010. – 51-53 с.
- 38 Малаховская М. В. Корпоративная культура: особенности российской практики [Текст] // Вестник Димитровградского инженерно-технологического института, 2016, №2. — 82-85 с.
- 39 Горина Т.С. Применение типологий для изучения корпоративной культуры [Текст] // Вестник Волгоградского государственного университета, 2013, №2. – 43-44 с.
- 40 Харчишина О.В. Сравнительный анализ современных подходов типологии организационных культур [Текст] // Экономика. Управління. Інновації. 2009, №2. – 281-283 с.
- 41 Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде [Текст] // Финансы и статистика, Москва, 2001.
- 42 Логинова О.Б. Проблема выбора типа организационной культуры [Текст] // Экономика и экологический менеджмент, 2011, №2. –354-360 с.
- 43 Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры [Текст]: / Под ред. д. э. н., профессора И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001.
- 44 Крутько И.С., Петяк Н.Н. Модели исследований корпоративной культуры организации [Текст] // Научно-практические основания исследований в сфере управления персоналом, 2016. – 146-169 с.
- 45 Zhiltsova A. N., Zhiltsova E. N. Models of corporate culture in the international space [Текст] // Развитие России в условиях глобальной политиче-

ской нестабильности и экономических ограничений. Издательство Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2015. – 127-128 с.

46 Тху Чанг То. Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры [Текст] // Известия ДВФУ. Экономика и управление, 2014, №4. – 28-36 с.

47 Модель изучения организационной культуры компании Денисона (материалы Интернет-Энциклопедии) [Электронный ресурс] / URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель\\_Денисона](https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_Денисона) (дата обращения: 04.02.2018).

48 Мещер А.А. Корпоративная культура в моделях корпоративного управления [Текст] // Управленец, 2013. – 47-55 с.

49 Зарубнина Е.В., Фатеева Н.Б. Качественные методы изучения организационной культуры предприятия [Текст] // Аграрное образование и наука, 2016, №4. – 49-54 с.

50 Смирнова Е.В. Методы исследования организационной культуры [Текст] // Факторы успеха, 2015, №1 (4). – 97-102 с.

51 Едигарева Ю.Г. Использование метода фокус-групп в социологическом исследовании организационной/корпоративной культуры [Текст] // Вестник СГТУ, 2010, №1. – 295-298 с.

52 Зарубнина Е.В., Фатеева Н.Б. Количественные методы изучения организационной культуры предприятия [Текст] // Аграрное образование и наука, 2016, №4. – 36-41 с.

53 Общая теория статистики: учебное пособие [Текст]: Учебник / Илышев А.М., Шубат О.М. – М.: КНОРУС, 2013.

54 Тху Чанг То. Исследование организационной культуры: методология количественной оценки и анализа [Текст] // Экономика, 2014, № 2. – 130-133 с.

55 Легостаева И.В. Подходы к исследованию корпоративной культуры [Текст] // Новые технологии – нефтегазовому региону. Материалы Всероссий-

ской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, посвященной 50-летию ТИИ-ТюмГНГУ, Тюмень, 01 января 2013 г. / [отв. ред. О.А. Новоселов] – Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. – 107-110 с.

56 Шуплецов А.Ф., Харитонов П.В. Организационная культура предпринимательской деятельности компании и ее влияние на эффективность результатов хозяйствования // Проблемы теории и практики управления. Известия ИГЭА. №3 (83). 2012.

57 Тонгуш В.В. Особенности влияния корпоративной культуры на развитие организации // Инновационная наука. №4. 2017. С.206-209.

58 Унылова А.В. Современная модель российской корпоративной культуры банковской деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2014. №12. С.115-118.

59 Щербакова Е.В. Трансформация банковской бизнес-иерархии и внутренних бизнес-процессов (на примере кредитного процесса) в соответствии с AGILE–методологией // Инновационная наука. 2016. №3. – С.270-272.

60 Модель компетенций сотрудника Сбербанка (размещена на корпоративном портале Сбербанка) [Электронный ресурс] / URL: <https://mysberbank.ca.sbrf.ru> (дата обращения: 15.01.2018).

61 Андреева И.Н. Эмоциональный интеллект: исследование феномена [Текст] // Вопросы психологии, 2006, № 3. –78-86 с.

62 Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ [Текст]: Книга / Пер. с англ. А. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

## Приложение А

### Анкета для исследования корпоративной культуры ПАО Сбербанк

Уважаемые коллеги!

Научный коллектив Уральского федерального университета проводит исследование особенностей корпоративной культуры. Просим Вас принять участие в этом опросе. Ответы будут представляться только в обобщенном виде и использоваться для написания магистерской диссертации.

Пожалуйста, обведите кружком тот номер ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению:

**(1 – Вы абсолютно не согласны с утверждением, 5 – абсолютно согласны).**

Утверждение		Ваш ответ				
1	Я понимаю и разделяю миссию и ценности Банка	1	2	3	4	5
2	Начиная новое дело (в работе/ сфере личных интересов), я концентрируюсь на возможностях и заранее верю в успех	1	2	3	4	5
3	Я считаю, что форма и содержание моей деятельности соответствует моему складу личности, наработанным компетенциям и потенциалу	1	2	3	4	5
4	В работе меня вдохновляет получение конкретного измеримого результата	1	2	3	4	5
5	Я всегда знаю, к кому могу обратиться за помощью в решении новых задач	1	2	3	4	5
6	Меня задевает, когда я слышу нелестные отзывы о Банке	1	2	3	4	5
7	В процессе разговора я проявляю эмпатию и стремлюсь сначала понять собеседника, затем быть услышанным	1	2	3	4	5
8	Я вижу возможности карьерного развития и хочу работать в Банке долгие годы	1	2	3	4	5
9	Я всегда делюсь своими контактами и знаниями со знакомыми и малознакомыми людьми, чтобы им помочь	1	2	3	4	5
10	Я считаю, что иерархия отношений в Банке выстроена эффективно. Мне понятны принципы подчинения и распределения ответственности.	1	2	3	4	5
11	Мой образ мышления оказывает влияние на результат работы	1	2	3	4	5
12	Информация о текущем положении дел и предстоящих переменах в нашем отделе является открытой	1	2	3	4	5

13	Когда я пришел на текущее место работы, мне была оказана достаточная поддержка и наставничество в рамках прохождения адаптационного периода	1	2	3	4	5
14	Между подразделениями нашего Банка налажена эффективная коммуникация в решении рабочих задач	1	2	3	4	5
15	В обсуждении коллеги всегда прислушиваются ко мне. Меня считают эрудированным человеком, способным влиять на принятие решений.	1	2	3	4	5
16	Я могу назвать первых лиц, управляющих Банком	1	2	3	4	5
17	Я регулярно выступаю перед целевой аудиторией на деловых встречах, конференциях и корпоративных мероприятиях. Мне нравится выступать перед аудиторией	1	2	3	4	5
18	Я спокойно и уверенно выполняю свою работу, потому что имею все необходимые навыки и могу привлечь дополнительные ресурсы для своевременного выполнения задачи	1	2	3	4	5
19	Я искренне восхищаюсь топ-менеджерами Банка	1	2	3	4	5
20	Я умею производить и сохранять благоприятное впечатление о себе	1	2	3	4	5
21	Я слежу за новостями компании и знаю, какие глобальные перемены ожидаются в Банке	1	2	3	4	5
22	Я считаю, что успешно справлюсь с ролью наставника нового сотрудника, если возникнет необходимость	1	2	3	4	5
23	Я являюсь приверженцем командной работы и ценным командным игроком	1	2	3	4	5
24	Я осознаю значимость своей работы и ощущаю свой вклад в общий результат	1	2	3	4	5
25	Я могу сохранять спокойствие, когда испытываю отрицательные эмоции, и могу проанализировать, на что они мне указывают	1	2	3	4	5
26	Я уверен, что информация о жизни и развитии Банка, транслируемая сотрудникам, является достоверной и актуальной	1	2	3	4	5
27	Я всегда четко знаю, какие у меня есть задачи и сколько мне требуется времени на их исполнение. Я всегда выполняю работу вовремя и в полном объеме.	1	2	3	4	5

28	Я спокойно воспринимаю обратную связь и считаю ее эффективным инструментом управления и развития	1	2	3	4	5
29	Я информирован(а) о корпоративных мероприятиях, проводимых в Банке, и при желании свободно могу принять участие в них	1	2	3	4	5
30	Я достаточно много знаю и продолжаю изучать свои сильные и слабые стороны. Я самостоятельно управляю своим развитием и при необходимости я могу добиться новых высот на работе.	1	2	3	4	5
31	Я позитивно воспринимаю череду перемен в Банке и уверен в своем успешном будущем внутри организации	1	2	3	4	5
32	Даже в стрессовой ситуации я остаюсь спокойным и сосредоточенным, сохраняю способность трезво оценивать ситуацию и принимать решения	1	2	3	4	5
33	Я готов брать на себя инициативу и предлагать нестандартные решения в условиях перемен	1	2	3	4	5
34	Я осознаю значимость как внутренних, так и внешних клиентов, и делаю всё возможное для выявления и удовлетворения их потребностей	1	2	3	4	5
35	В нашем подразделении не принято тратить время на задачи, сложность и целесообразность которых не соотносятся друг с другом	1	2	3	4	5
36	Я чувствую, что моя работа развивает меня и делает всё более востребованным специалистом	1	2	3	4	5
37	Работа нашего подразделения является слаженной. Наши функции распределены грамотно и равномерно; задачи и сроки исполнения согласуются друг с другом	1	2	3	4	5
38	В командной работе я осознаю степень личной ответственности и работаю на совесть	1	2	3	4	5
39	В рамках нашего отдела работа выполняется согласованно. Мне легко взаимодействовать с моими коллегами, потому что каждый вовлечен в процесс деятельности	1	2	3	4	5
40	Банк систематически вкладывает капитал в повышение моей квалификации и предоставляет возможности личностного и профессионального развития	1	2	3	4	5
<b>Как Вы думаете, в какой степени у Вас проявляются следующие типы мышления:</b> (1 – данный тип мышления для Вас абсолютно не характерен; 5-данный тип мышления у Вас развит в совершенстве)						
41	Системное мышление	1	2	3	4	5
42	Проектное мышление	1	2	3	4	5
43	Креативное мышление	1	2	3	4	5
44	Логическое мышление	1	2	3	4	5

45	Аналитическое мышление	1	2	3	4	5
46	Структурное мышление	1	2	3	4	5
47	Управленческое мышление	1	2	3	4	5
<b>Как Вы думаете, в какой степени у Вашего руководителя проявляются следующие качества:</b> (1 – это качество абсолютно не характерно для моего руководителя; 5 – это качество в полной мере проявляется у моего руководителя)						
48	Компетентность в профессиональной области	1	2	3	4	5
49	Корректность и самообладание	1	2	3	4	5
50	Эффективное планирование работы подразделения	1	2	3	4	5
51	Мотивация сотрудников	1	2	3	4	5
52	Наставничество и поощрение развития	1	2	3	4	5
53	Предоставление обратной связи	1	2	3	4	5
54	Осуществление контроля	1	2	3	4	5
55	Делегирование обязанностей и ответственности	1	2	3	4	5

**56. Как Вы думаете, какие особенности корпоративной культуры нашего Банка сразу бросаются в глаза новому коллеге или сотруднику другой организации?**

---



---



---

**57. Как Вы думаете, какие установки и нормы поведения сотрудников нашего Банка СПОСОБСТВУЮТ эффективной работе?**

---



---



---

**58. Как Вы думаете, какие установки и нормы поведения сотрудников нашего Банка ПРЕПЯТСТВУЮТ эффективной работе?**

---



---



---

**Пожалуйста, ответьте на несколько вопросов о себе:**

59. Пол		60. Возраст (лет)	61. Стаж работы в Банке (лет)
1. М	2. Ж		

**Спасибо за Ваши ответы!**