

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского  
Кафедра экономики и социологии труда

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

### **Учебно-методическое пособие**

**[Вернуться в каталог учебников](#)**

**[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)**

**[Создание сайтов-визиток](#)**

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

**[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)**

Изд-во  
ОмГУ

Омск  
2005

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**

**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

Рецензент – заведующий кафедрой экономики  
и управления производством, доцент *А.М. Попович*

**К68      Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-  
сост. Т.А. Лапина. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 96 с.**

**ISBN 5-7779-0531-5**

Управление современной организацией невозможно эффективно осуществлять без учета особенностей ее корпоративной культуры. Несмотря на то, что за рубежом данное направление стало актуально еще в начале 1980-х годов, в России пик интереса к данной проблематике наблюдается в настоящее время. Большинство успешных организаций страны активно внедряют в систему менеджмента корпоративные правила и стандарты поведения, разрабатывают кодексы этики членов компаний, особое внимание уделяют внутриорганизационным ритуалам и мифам и др. В соответствии с этим изменились и требования, предъявляемые к менеджерам по персоналу, которые должны обладать необходимыми знаниями по управлению корпоративной культурой.

В пособии рассматриваются вопросы теории корпоративной культуры, ее элементы, функции. Представлен материал по диагностике, оценке и управлению культурой в соответствии с требованиями стратегического управления.

Учебно-методическое пособие состоит из краткого конспекта лекций и практических заданий, которые помогут закрепить полученные теоретические знания. Составлено в соответствии со стандартом специальности «Управление персоналом».

Для студентов экономического факультета очной дневной и заочной форм обучения, а также для специалистов в области стратегического менеджмента и менеджмента персонала.

**Самообразование руководителей -**

**УДК 338.24  
ББК 65.050.2я73**

**всего 1-2 часа в месяц**

ISBN 5-7779-0531-5

© Лапина Т.А., 2005

© Омский госуниверситет, 2005

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i> .....	5
<b>I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ</b>	
<b>1. Актуальность концепции корпоративной культуры в современном менеджменте</b> .....	7
<b>2. Исторический аспект развития концепции культуры организации</b> .....	8
<b>3. Понятие корпоративной культуры</b> .....	9
3.1. Определение корпоративной культуры.....	9
3.2. Модели корпоративной культуры.....	10
3.2.1. Модель Э. Шейна.....	10
3.2.2. Модель Ф. Харриса и Р. Морана.....	11
3.3. Модель курса.....	13
3.3.1. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры.....	13
3.3.2. Игровая структура корпоративной культуры.....	18
3.3.3. Имиджевая структура корпоративной культуры.....	24
3.4. Функции корпоративной культуры.....	25
3.5. Субкультуры в организации.....	26
3.6. Корпоративная культура и смежные понятия.....	27
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	28
<b>II. ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЕЮ</b>	
<b>4. Диагностика корпоративной культуры</b> .....	31
4.1. Этапы диагностики.....	31
4.2. Инструменты диагностики.....	31
4.2.1. Анализ документов.....	31
4.2.2. Обход фирмы.....	32
4.2.3. Анкетирование персонала организации.....	34
4.2.4. Наблюдение заседаний, в том числе клиническое интервью.....	37
4.2.5. Интервью.....	37
4.2.6. Другие инструменты диагностики.....	38
4.3. Методы диагностики.....	38
4.3.1. Разработка рамочных конструкций.....	39
4.3.1.1. Методика К. Камерона и Р. Куинна.....	39
4.3.1.2. Методика Т. Дила и А. Кеннеди.....	41
4.3.1.3. Методика Г. Хофштеде.....	44
4.3.2. Методика критериев оценки (на примере методики АТАG).....	49
4.4. Визуализация корпоративной культуры.....	52
4.5. Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры.....	55
<b>5. Оценка организационной культуры</b> .....	56
5.1. Этапы оценки.....	56
5.2. Описание стратегии организации как критерия оценки корпоративной культуры.....	56
5.3. Построение стратегически необходимой корпоративной культуры.....	61
5.4. Визуализация стратегически необходимой корпоративной культуры.....	65
5.5. Оценка необходимых культурных изменений.....	66
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	68

### **III. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ**

<b>6. Управление корпоративной культурой</b> .....	71
6.1. Теоретические предпосылки управления корпоративной культурой .....	71
6.2. Формирование корпоративной культуры .....	72
6.3. Поддержание корпоративной культуры.....	75
6.4. Изменение корпоративной культуры .....	75
6.5. Формализация корпоративной культуры .....	77
6.6. Влияние корпоративной культуры на управление персоналом.....	78
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	78

### **IV. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

<b>7. Корпоративная этика</b> .....	80
7.1. Профессиональная этика .....	80
7.2. Этика бизнеса .....	80
<i>Список рекомендуемой литературы</i> .....	87
<b>Заключение</b> .....	89
<b>Тест для самоконтроля</b> .....	91

## Введение

Предмет «Корпоративная культура» относится к дисциплинам, завершающим профессиональную подготовку экономистов и менеджеров, и базируется на знаниях, полученных из курсов «Экономическая социология», «Теория организаций», «Менеджмент», «Социология управления», «Методы сбора и обработки социологической и маркетинговой информации», «Стратегический менеджмент», «Социальный менеджмент», «Управление персоналом», «Организационное поведение».

Данное учебно-методическое пособие предназначено для успешного овладения материалом по курсу «Корпоративная культура» студентами экономического факультета ОмГУ очной формы обучения и включает в себя краткий конспект лекций, основные наглядные материалы и задания, предназначенные как для индивидуального, так и группового выполнения. Одна часть заданий выполняется непосредственно в пособии – в специально подготовленных для этого местах. Другая часть, в том числе и групповые задания, с целью осуществления своевременного контроля, предполагает выполнение на отдельных листах, которые хранятся у студентов. Кроме того, для активного восприятия лекционного материала в пособие включены задания (без заголовка «Задание»), которые необходимо выполнять на лекции с помощью преподавателя.

Весь материал учебно-методического пособия сгруппирован в четыре взаимосвязанных блока.

В первом блоке рассматриваются теоретические аспекты корпоративной культуры\*, а именно изучается история данного вопроса, существующие подходы к определению культуры организации. Подробно представлены модели и элементы, а также функции, которые выполняет корпоративная культура. Также вводится понятие субкультуры организации. Практические самостоятельные задания первого блока включают контент-анализ литературы по вопросам корпоративной культуры, описание по элементам культуры конкретной организации, а также существующих субкультур.

Второй блок посвящен вопросам диагностики и оценки корпоративной культуры. Здесь представлены инструменты и некоторые методы диагностики, а также примеры их применения. Кроме того, отдельный параграф посвящен методологическим и методическим проблемам диагностирования культуры организации. На основе данных, собранных о культуре компании и организационной стратегии, проводится оценка культуры, а также оценка необходимых культурных изменений. Немаловажным элементом данного этапа изучения

---

\* В рамках данного издания понятия «корпоративная культура», «организационная культура» и «культура организации» используются как взаимозаменяемые.

корпоративной культуры является ее визуализация. Именно поэтому в пособии даются примеры презентации полученной «культурной» информации. Данный блок является мостиком между теоретическими основами организационной культуры и теорией и практикой управления ею.

В третьем блоке представлены основные подходы к понятию «управление корпоративной культурой», а также рассмотрены субъекты, процессы, методы управления. Также даются практические задания, основная цель которых состоит в разработке программы мероприятий, направленных на изменение и поддержание культурных основ организации. Кроме того, в отдельном параграфе рассматриваются вопросы влияния корпоративной культуры на различные подсистемы организации, в частности на управление персоналом.

Четвертый блок, завершающий пособие, посвящен предпринимательской этике. При этом этика рассматривается как неотъемлемый элемент культуры организации. Здесь же даются практические рекомендации по повышению уровня этичности организации.

В конце каждого блока приведен список рекомендуемой литературы. Завершает пособие тест для самоконтроля.

Цель курса «Корпоративная культура» состоит в том, чтобы получить знания о возможностях управления культурой организации и отработать навыки этого управления, и именно поэтому в учебно-методическом пособии помещено большое количество практических заданий, которые размещены следом за теоретическим материалом. Практически все задания выполняются на примере того предприятия, где студенты проходили практику или работают, что позволяет применить теорию данного вопроса в реальной деятельности. Выполнение заданий необходимо начать с первого, так как все последующие задания включают в себя предыдущие.

Учебно-методическое пособие подготовлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Управление персоналом».

# **I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

## **1. Актуальность концепции корпоративной культуры в современном менеджменте**

Причины появления интереса к корпоративной культуре за рубежом в начале 1980-х гг. [25, с. 20–26]\*.

1. Произошли изменения во внешней среде организаций:

- Экологическая среда: загрязнение окружающей среды.
- Научно-техническое окружение: ограничение технических возможностей в решении проблем, связанных с питанием, ростом безработицы и т. д.
- Социальная среда: мотивационный кризис и потеря смысла жизни.

2. Данные изменения во внешней среде привели к соответствующим изменениям внутриорганизационной среды:

- Недостаток идентификации работника с организацией.
- Синдром недоверия между руководителем и подчиненным.

Исходя из этого, были сформулированы следующие задачи для управления:

- 1) ответственность перед обществом, в том числе и этическая;
- 2) формирование «Мы – чувства»;
- 3) учет в управлении качественных психологических составляющих.

Решение данных задач повлекло формирование концепции корпоративных культур и рост интереса к данному феномену.

Дальнейшие исследования в этой области показали, что политика всех процветающих компаний обязательно включает в себя представления о корпоративной культуре как залого успеха организации [11, с. 77–79].

Кроме того, появились количественные эмпирические свидетельства связи между культурой организации и ее производственными показателями, такими, как уровень доходов, стоимость акций, размер чистой прибыли [11, с. 77–79].

В России интерес к корпоративной культуре появился значительно позднее и был обусловлен следующими причинами.

---

\* Здесь и далее в учебно-методическом пособии указаны номера источников материала, включенных в библиографический список соответствующего блока.

*Причины появления в России интереса к проблематике корпоративной культуры*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## **2. Исторический аспект развития концепции культуры организации**

Условно можно выделить следующие этапы развития концепции корпоративной культуры [11, с. 73–76].

1. До 1970 г. Представители: М. Шериф, К. Левин, К. Арджирис, Д. Мак-Грегор. Особенность: понятие культуры организации введено не было, но упоминалось косвенно.
2. 1970–1980 гг. Представители: П. Тернер, А. Петтигру, К. Гертц. Особенность: понятие «культура» использовалось применительно к организации, было показано, как могут применяться термины антропологии в организационном анализе.
3. Начиная с 80-х гг. Представители: Э. Шейн, Т. Дил и А. Кеннеди, Л. Смирнич, Дж. Мартин и др. Особенность: концепция корпоративной культуры прочно завоевала одно из ведущих мест в литературе по теории организации.

В России концепция корпоративной культуры начала развиваться примерно с 1992 г., когда появились диссертационные работы, монографии (В.А. Спивак), статьи и т. д.

**Задание 1.** Из журналов «СоцИс», «Управление персоналом», «Человек и труд» и «Проблемы теории и практики управления» выписать названия статей с указанием автора, посвященных культуре организации, и классифицировать данные статьи по следующим основаниям: • год публикации (до 1992 г., 1992–99 гг., после 1999 г.); • используемая в статье терминология (корпоративная культура, организационная культура, социокультура, культура организации); • основная проблематика публикации (осознание культуры, формирование и изменение культуры, выделение особенностей культуры).



### **3. Понятие корпоративной культуры**

#### ***3.1. Определение корпоративной культуры***

Понятие «корпоративная культура» относится к классу таких понятий управленческих дисциплин, которые не имеют единственно верного толкования. Практически каждый исследователь в этой области предлагает собственное оригинальное определение культуры организации.

**Задание 2.** В литературе найти и выписать 5 определений корпоративной культуры с указанием источника и автора.

Все определения можно разбить на две основные группы. К первой группе относятся определения, в которых указывается на элементы корпоративной культуры. Например, организационная культура – признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации (Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 55). Вторая группа объединяет определения, в которых культура организации рассматривается как способ существования, адаптации к внешней среде. Например, определение Э. Шейна, представленное ниже.

### 3.2. Модели корпоративной культуры

#### 3.2.1. Модель Э. Шейна (1986 г.)\*

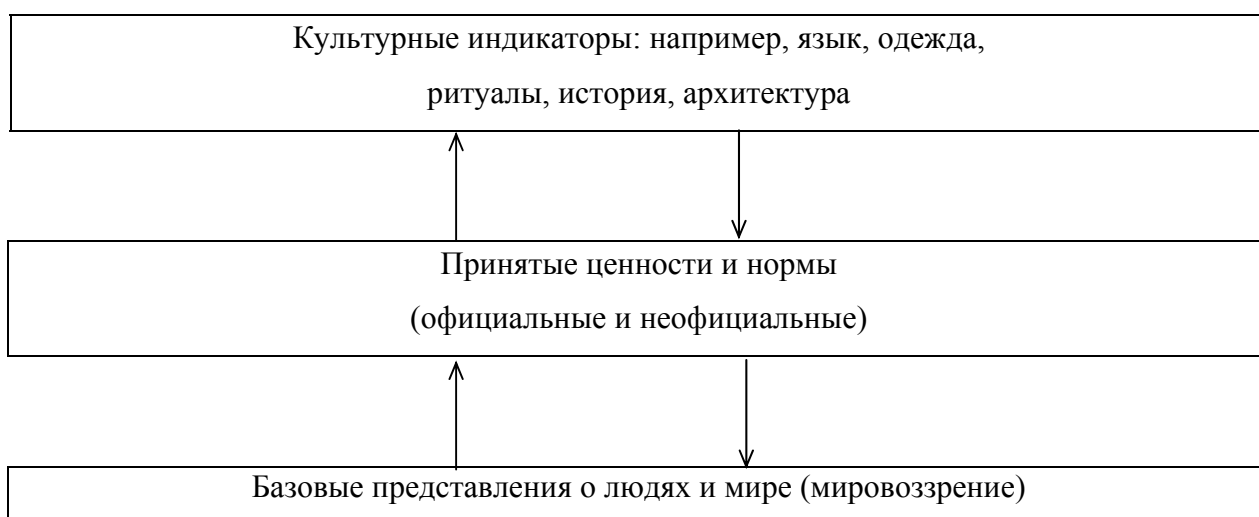


Рис. 1. Модель корпоративной культуры Э. Шейна

1-й уровень формируют базовые представления о людях и мире:

- об окружающей среде организации;
- об истине внутри организации;
- о природе людей: внутреннее представление об общих человеческих характеристиках;
- о природе человеческих поступков, в частности представления об активности и о работе;
- о природе межличностных отношений.

Эти в своем большинстве неосознаваемые и непланируемые базовые предпосылки не являются изолированными друг от друга, а составляют вместе образ. И если пытаться понять культуру организации, нужно сначала понять ее мировоззрение.

\* Представлено по кн. [21].

А мировоззрение организации находит свое отражение в конкретных ценностях и стандартах поведения (2-й уровень). Что под этим понимается? Непредписанные направления поведения, запреты и т. д., которые члены организации разделяют в большей или меньшей степени. Некоторые организации пытаются зафиксировать эти образцы и формируют так называемую философию менеджмента/организации.

Вместе базовые предпосылки и вытекающие стандарты поведения дают толчок к развитию приоритетов организации (что является своим/чужим и т. д.).

Эти более или менее неосознанные и невидимые предпосылки и стандарты проявляются на 3-м уровне – уровне символов и знаков. На этом уровне невидимые ценности становятся вполне видимыми, осязаемыми, интерпретируются с помощью символов, обрядов и т. д. Посредством элементов 3-го уровня организационная культура передается новым работникам. Символы и знаки составляют видимую часть организационной культуры, но рассматриваются не сами по себе, а вместе с 1-м и 2-м уровнями.

К элементам 3-го уровня относятся истории, легенды об основателях организации о важных событиях. Следующий элемент – это праздники и ритуалы. А также приветствие и прием посетителей, архитектурное решение зданий и помещений, одежда, язык и т. д.

### *3.2.2. Модель Ф. Харриса и Р. Морана \**

- 1. Осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).
- 2. Коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).
- 3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей и т. п. подтверждают наличие множества микрокультур).
- 4. Что и как едят люди, привычки, традиции в этой области** (организация питания работников, включая наличие и отсутствие на предприятии специально отведенных для этого мест; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий)

---

\* Воспроизведено по кн. [1, с. 330–331].

внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность приемов пищи; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т. п.).

- 5. Осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).
- 6. Взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т. п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).
- 7. Ценности** (как набор критериев оценки того, что является хорошим, а что плохим) и **нормы** (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т. п.) и как эти ценности сохраняются.
- 8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т. п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т. п.; влияние религии и морали).
- 9. Процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; ставка на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание примата логики в рассуждениях и действиях или отказ от него; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).
- 10. Трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки в работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе).

**Задание 3.** Описать корпоративную культуру вашей организации по модели Ф. Харриса и Р. Морана.

### **3.3. Модель курса**

*Рис 2. Модель корпоративной культуры курса*

#### *3.3.1. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры*

Безусловно, способ для любого социального объекта основывается на ценностях, которых этот объект придерживается. Под ценностью понимается свойство того или иного общественного предмета, явления удовлетворять потребности, желания, интересы. Все ценности можно разбить на три основные группы [21]:

1. Смысложизненные (представления о добре, зле, счастье, цели и смысле жизни).
2. Универсальные:
  - а) витальные (жизнь, здоровье, личная безопасность, благосостояние, семья, родственники, образование, квалификация, правопорядок и т. д.);
  - б) общественного признания (трудолюбие, социальное положение и т. д.);
  - в) межличностного общения (честность, бескорыстие, доброжелательность);
  - г) демократические (свобода слова, совести, партий, национальный суверенитет и т. д.).
3. Партикулярные:
  - а) привязанность к малой родине, семье;
  - б) фетишизмы (вера в Бога, стремление к абсолюту).

**Задание 4.** По выделенным группам ценностей описать ценностно-нормативную структуру своей организации.

Форма и содержание этих ценностей (при всем их сходстве) создаются под влиянием многих факторов – «реального содержания конкретного бизнеса, мира образования, политических и социальных традиций той страны, в которой находится компания, а также взглядов людей, работающих в данной фирме. Многообразие всех этих факторов создает, казалось бы, неразрешимые противоречия на пути выработки единых для любой компании принципов. Вместе с тем практика преуспевающих западных компаний демонстрирует немало общих черт в системе ценностей и правилах поведения, диктуемых совершенно различными культурами корпораций.

В настоящее время наметился процесс возникновения общей, удобной и подходящей с человеческой точки зрения культуры, включающей следующие компоненты [7]:

- 1) выполнение своих обязанностей на высоком уровне компетенции;
- 2) инициативность и способность к риску;
- 3) приспособляемость к переменам;
- 4) способность принимать решения;
- 5) умение работать в команде;
- 6) открытость для информации о грядущих или актуальных проблемах;
- 7) доверие к людям;
- 8) умение уважать других (клиентов, поставщиков, коллег), а также самого себя;
- 9) умение отвечать за свои поступки и принимать на себя ответственность;
- 10) необходимое соответствие вознаграждения результатам работы.

Можно заметить, что в списке выделяется две группы ценностей. Первые пять – представляют собой ценности, особо важные для трудовой ориентации, собственно работы и способов ее выполнения. Последние же пять – являются общечеловеческими добродетелями, простыми и понятными, необходимыми для жизни и плодотворной работы в большом, сложно организованном обществе. Хотя разработка ценностей не порождает корпоративной культуры, нахождения верных принципов ведет к успеху [7]. Как правило, основные ценности и принципы работы организации закреплены в философии компании. Философия компании – официально закрепленные принципы работы компании, которых должны придерживаться все работники. Философия компании обычно издается в виде брошюры и раздается все сотрудникам. Ниже приведены примеры философий таких компаний, как «Aborn express» [7], «Johnson&Johnson» [7], «Intel» [<http://www.intel.ru>].

### **Философия компании «Aborn express»**

*«Aborn express» – это ее сотрудники, объединившиеся для того, чтобы по всему миру осуществлять необходимые для клиентов перевозки и доставку. Каждый работник является важным и ценным членом коллектива. Каждый прилагает все усилия для достижения наилучших результатов и обеспечения надежного, рационального и качественного обслуживания. Все сотрудники рассматривают как большую честь быть первым в своей области по степени удовлетворения потребностей клиентов; необходимо, чтобы дела соответствовали такой репутации. Система ценностей «Aborn express» – это основа для корпоративного стремления к совершенству.*

*1. Удовлетворение клиента – это первоочередная задача для каждого сотрудника и конечная цель любой работы. Экономичное по затратам, постоянное удовлетворение потребностей клиентов служит основой в нашем бизнесе.*

*2. Стратегия, цели и задачи, разработанные для обеспечения полного удовлетворения потребностей клиентов, финансовое здоровье корпорации, а также развитие и поддержка ее сотрудников – это четко обозначенные, проповедуемые и всеми понимаемые принципы.*

*3. Руководство добивается, поощряет и рассчитывает на отличное выполнение своих обязанностей всеми сотрудниками корпорации. Ожидается, что отличным будет качество и количество работы, выполняемой каждым работником в любой сфере как ради наших клиентов, так и для товарищей по работе: «Делать работу правильно с первого раза» – основной девиз любой деятельности.*

*4. Во всей организации поощряется и поддерживается инициативность и изобретательность при ведении дел и решении проблем.*

*5. Роль и степень ответственности каждого сотрудника четко определена. Активная совместная деятельность на пользу наших клиентов и в поддержку стратегии и целей «Aborn express» – ценна и похвальна.*

6. Система вознаграждения учитывает вклад и достигнутые результаты каждого сотрудника, которые помогают лучше удовлетворить потребности клиента, снижают затраты и увеличивают прибыльность.

*Результаты применения на деле системы ценностей «Aborn express» следующие:*

- качественное обслуживание клиентов;
- плодотворная рабочая среда для наших сотрудников;
- соответствующее вознаграждение для держателей акций корпорации.

### **Философия компании «Johnson&Johnson»**

*Мы считаем, что в первую очередь несем ответственность перед докторами, медсестрами и пациентами, перед матерями и отцами, а также всеми, кто пользуется нашими продуктами и услугами. Все, что мы делаем для удовлетворения их потребностей, обязательно должно быть самого высшего качества. Мы обязаны постоянно добиваться снижения наших затрат, чтобы поддерживать цены на приемлемом уровне. Заказы клиентов должны выполняться точно и аккуратно. Наши поставщики и дистрибьютеры должны иметь возможность получать хорошую прибыль.*

*Мы ответственны перед нашими сотрудниками – мужчинами и женщинами, работающими по всему миру. Каждый должен рассматриваться как отдельная личность. Мы обязаны уважать их достоинство и признавать их заслуги. Они должны испытывать чувство уверенности в своих рабочих местах. Вознаграждение за труд должно быть справедливым и адекватным, а условия труда – обеспечивать чистоту, порядок и технику безопасности на рабочих местах. Мы обязаны внимательно относиться к любой возможности помочь нашим сотрудникам в выполнении их семейных обязанностей. Работники должны чувствовать, что они могут свободно высказывать свои предложения и жалобы. Для людей, обладающих соответствующей квалификацией, должны обеспечиваться равные шансы на получение работы, развитие и продвижение. Мы обязаны обеспечить компетентное руководство, действия его должны быть справедливы и этичны.*

*Мы несем ответственность как перед обществом, в котором живем и работаем, так и перед мировым сообществом в целом. Мы обязаны быть хорошими гражданами – поддерживать справедливые рабочие и благотворительные начинания и вносить справедливо причитающиеся на нашу долю налоги. Мы должны приветствовать всяческие гражданские и общественные улучшения, а также развитие системы образования и здравоохранения. Мы обязаны поддерживать в должном порядке собственность, которой имеем честь владеть, заботясь при этом о защите окружающей среды и природных ресурсов. Наконец, мы несем ответственность перед держателями наших акций. Бизнес обязательно должен приносить надежную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, провести исследовательскую работу, внедрять инновационные программы и расплачиваться за свои ошибки. Должно приобретаться новое оборудование, обеспечиваться использование новых устройств и возможностей и запуск в производство новых*



*продуктов. Должны быть созданы соответствующие запасы на случай, если наступят неблагоприятные времена. Если мы будем действовать в соответствии с принятыми принципами, то держатели наших акций смогут получать надежный доход.*

### **Философия компании «Intel»**

*Культура корпорации «Intel» основана на шести четко сформулированных принципах, которыми сотрудники корпорации руководствуются в решении общих задач:*

- *Ориентация на потребителя. Мы всегда стараемся прислушиваться к пожеланиям потребителя, четко и адекватно реагировать на его потребности, намерения и ожидания. Мы хотим стать для наших потребителей избранным поставщиком, с которым всегда легко работать.*

- *Дисциплина. Мы делаем все для того, чтобы принятые нами обязательства были не просто выполнены, а выполнены наилучшим образом, с максимальным вниманием к мельчайшим деталям. Наша деятельность основывается на предельной честности, открытости и профессионализме. Мы стремимся к обеспечению безопасности и чистоты рабочих мест, к отсутствию производственного травматизма.*

- *Качество. Мы стараемся делать то, что нужно, и надлежащим образом. Нас отличает стремление к постоянному совершенствованию, что подразумевает систематический анализ, оценку, совершенствование производственных процессов.*

- *Готовность идти на риск. Исходя из того, что, избегая риска, мы сами себя лишаем вознаграждения за него, мы стремимся к тому, чтобы этот риск был взвешенным, основанным на продуманных расчетах в нашей работе. Мы открыты новшествам, отнюдь не благоговеем перед существующим положением вещей, стимулируем новаторство и творческий подход. Мы понимаем, что готовность пойти на риск подразумевает четко осознанные цели, наличие достаточных ресурсов, атмосферу взаимной поддержки. Мы не наказываем за ошибки, но стараемся извлечь из них урок.*

- *Великолепное место для работы. Мы стремимся быть полезными для населения той местности, где «Intel» осуществляет свою деятельность. Рабочая атмосфера в нашем коллективе отличается прямотой и открытостью, работа в «Intel» увлекательна и приносит удовлетворение. Достижения сотрудников получают признание и поощрения со стороны руководства компании. Мы стремимся разнообразить труд наших работников, относимся друг к другу с уважением и доверием.*

- *Ориентация на конечный результат. Ставя перед собой высокие цели, мы стремимся к их полному осуществлению с упором на конечный результат, за который принимаем на себя ответственность, не замалчивая возникающие проблемы, а стараясь конструктивно их решить.*

#### *«Седьмой принцип»*

*Для многих сотрудников «Intel» безопасность стала своего рода «седьмой ценностью» корпорации. Ее политика в данной области основывается на постулате о том, что здоровье и безопасность персонала превыше всех прочих соображений бизнеса.*

**Задание 5.** Сформулировать на основе ценностей, выделенных ранее, философию своей организации.

### 3.3.2. Игровая структура корпоративной культуры

1. **Язык** – «система знаков и символов, наделенных определенным значением. Знаки и символы выступают в качестве представителей (заместителей) других предметов» [12, с. 54]. К языку прежде всего относятся организационный сленг, культурный уровень речи, использование профессиональной лексики, форма обращения к коллегам.

**Задание 6.** Привести примеры разных «языков» в различных организациях и в своей организации.

2. **Лозунг** – краткое выражение ценностей компании.

Например: «Think!», IBM – («Думай!»);

«Universal Service», American Telephone & Telegraph – («Универсальное обслуживание»);

«We'll find a way», Continental Bank – («Мы сможем найти выход»);

«Better things for better living through chemistry», Du Pont – («Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии») [7].

**Задание 7.** Привести примеры лозунгов омских предприятий.

Выделяют следующие группы лозунгов [10, с. 106].

1. Мировоззрение, философская позиция, кредо:  
«Россия – это мы!» (РТР).
2. Взгляды и этика компании:  
«Изменим жизнь к лучшему!» (PHILIPS).
3. Особенности компании:  
«МК. Газета для всех» (Московский комсомолец).
4. Отношение к потребителю:  
«Тефаль, ты всегда думаешь о нас» (TEFAL).
5. Свойство продукции или услуги:  
«Качество, которому вы можете доверять!» (PROCTER&GAMBLE).
6. Довод к личности:  
«Правильный выбор!» (AT&T), «Ведь Вы этого достойны!» (L'OREAL).

**Задание 8.** Привести примеры лозунгов для вашей организации (если таковые отсутствуют, то сформулировать самостоятельно).

3. **Легенды** – рассказы, которые отражают историю и имеют в своей основе реальные изменения, происходящие в организации и передающие унаследованные ценности.

В основе легенд лежит несколько центральных тем [19]:

1. «Главный босс тоже человек».
2. «Можно ли, будучи простым сотрудником, подняться до уровня руководства».
3. «Меня уволят».
4. «Как реагирует шеф на промахи».
5. «Что происходит при катастрофах».

**Задание 9.** Привести примеры легенд вашей организации.

4. **Игры и маневры** – поведение членов организации, обычно направленное на «сокрытие» истинных ценностей компании.

**Задание 10.** Привести примеры игр и маневров в вашей организации.

5. **Ритуалы** – социально регулируемая, коллективно осуществляемая последовательность действий, которая ведет к символическому изменению ситуации [6, с. 133].

Выделяют следующие группы ритуалов [1, с. 341].

*Таблица 1*

**Типы ритуалов и последствия их применения**

<b>Тип ритуала</b>	<b>Возможный повод</b>	<b>Возможные последствия</b>
Ритуал продвижения	Завершение базового обучения, переподготовка и т. п.	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Ритуал ухода	Увольнение с работы или понижение в должности	Ослабляет власть и понижает статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Ритуал усиления	Выявление лучшего поведения Например, «Goldener Kreis», «Hundert Prozent» (IBM); «Hamburger – Olympiade» (McDonald's)	Усиливает власть и повышает статус; указывает на ценность правильного поведения
Ритуал обновления	Развитие социальных отношений и повышение их эффективности	Изменение стиля работы и руководства
Ритуал разрешения конфликта	Достижение договоренности, компромисса, введение конфликта в законные рамки	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Ритуал единения	Признание существующего положения удовлетворительным	Поддерживает чувство общности, сплачивает коллектив
Ритуал вхождения	Прием на работу	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях

**Задание 11.** Привести примеры ритуалов, происходящих в вашей организации.

**Задание 12.** Выделить положительные и отрицательные функции ритуалов.

Положительные

- ✓
- ✓
- ✓

Отрицательные

- ✓
- ✓
- ✓

6. **Ролевые модели** характеризуют идеальных героев в организации, которые своим поведением персонифицируют и символизируют действующую систему ценностей.

- Ролевые модели представляют собой конкретных людей, «которых можно потрогать», их знают, о них рассказывают истории.
- Объектом подражания, идеализации являются прежде всего дела героя.
- Ролевые модели могут быть подлинными или согласованными, речь и действия идеальных героев соответствуют друг другу.

- Рольевые модели могут символизировать предприятие не только внутри, но и снаружи.
- Поведение рольевых моделей устанавливает «стандарт достижения».
- Рольевые модели должны быть видимы [19].

Очень часто в качестве рольевых моделей выступают основатели компании: Tom Watson – IBM; Ray Kroc – McDonald's.

**Задание 13.** Привести примеры героев вашей организации.

7. **Символический менеджмент** – акции, манера действий, инсценировки, которые без слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения и объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты [19].

**Задание 14.** Привести примеры символического менеджмента вашей организации.

### 3.3.3. Имиджевая структура корпоративной культуры

#### 1. Фирменный стиль

- Логотип
- Флаг
- Корпоративные цвета
- Фирменная одежда

Выбор элементов фирменного стиля в одежде – от полной униформы до отдельных аксессуаров – для различных категорий персонала определяется сочетанием следующих факторов [10, с. 133–134]:

- 1) статус работника компании в производственном процессе;
- 2) регулярность рабочих контактов с посторонними, посетителями;
- 3) позиция и роль в официальном внешнем общении;
- 4) необходимость в быстром опознавании работника компании в окружении;
- 5) создание атмосферы активного привлечения внимания;
- 6) гигиена и характер трудового процесса.

#### *Функции униформы*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **Носители фирменного стиля:**

- Деловые бумаги (бланки, визитки, листовки, буклеты и т. д.).
  - Представительские изделия (календари, открытки, деловые папки, часы, ручки и т. д.).
  - Упаковка продукта деятельности, если он выражается в вещественном виде.
  - Реклама.
  - Сайты.
  - CD, DVD продукты.
2. Архитектура и внутреннее решение офиса
  3. Выпускаемая продукция
  - 4.
  - 5.



**Задание 15.** Описать имиджевую структуру культуры вашей организации.

Особенностью рассмотрения модели корпоративной культуры является то, что каждый из элементов не анализируется отдельно. Так, если рассматривать модель Э. Шейна, то мировоззрение компании не существует само по себе, а реализуется и в ценностях и нормах, и в культурных индикаторах.

**Задание 16.** Привести два примера цепочки «ценность – игровая структура – имиджевая структура» в вашей организации.

### **3.4. *Функции корпоративной культуры***

#### *Функции культуры организации*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

### 3.5. Субкультуры в организации

В организации не существует одной монолитной культуры, а может быть много локальных культур. При этом под культурой организации понимается культура, преобладающая во всей организации, а под субкультурами – культуры частей организации (уровней; подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Выделяют вертикальные, горизонтальные и локальные субкультуры. Вертикальные субкультуры обусловлены иерархическим строением организации (руководители, подчиненные). Горизонтальные субкультуры обусловлены технологическим разделением труда (например, \_\_\_\_\_). А локальные субкультуры образованы на пересечении вертикальных и локальных субкультур (например, \_\_\_\_\_).

#### Чистые типы субкультур\* :

1. Доминирующая культура. Этот тип культуры возникает в тех случаях, когда одна сложившаяся субкультура влияет на всю культуру компании. Например, сотрудники компании «Apple», занимавшиеся разработкой новых технологий, создали характерную субкультуру, основанную на их своеобразном стиле работы и манере одеваться. Эта субкультура часто использовалась, чтобы продемонстрировать посетителям, что компания и ее продукция являются носителями новых технологий, – посмотрите на людей, которые над этим работают! Такая субкультура, которая обуславливает культуру всей организации, называется доминирующей. Проблема управления такими субкультурами состоит в том, чтобы они не стали полностью доминировать во взглядах организации на условия конкуренции.
2. Со-культура. Данный тип субкультуры обычно имеет мало общего с доминирующей культурой или полностью отличается от нее. Эти группы создают собственный уникальный набор ценностей, которые сосуществуют, но не конкурируют с базовыми корпоративными ценностями. Пример подобной субкультуры можно иногда найти в тех организациях, где существует собственный юридический отдел или группа, занимающаяся информационными технологиями. В этом случае в культуре господствуют профессиональные ценности, например техническая грамотность, которая ассоциируется с деятельностью специалистов этой группы.

---

\* Представлено по кн. [4, с. 134–136].

3. Контркультура. Данный тип находится в состоянии конфликта с доминирующей корпоративной культурой или вообще несовместим с ней.

Субкультуры, отличающиеся от доминирующей культуры, в некоторых случаях могут принести пользу организации, например служить «питомником» или экспериментальным полем.

**Задание 17.** Привести примеры субкультур вашей организации: доминирующей и отличающейся от нее (указать на различия в ценностях).

### 3.6. Корпоративная культура и смежные понятия

- Корпоративная культура и социально-психологический климат

*Отличия:*

- 
- 
- 

- Корпоративная культура и имидж компании

*Отличия:*

- 
- 
- 
-

- Корпоративная культура и организационное развитие

*Отличия:*

- 
- 
- 
- 

**Задание 18.** Обозначить и классифицировать факторы, влияющие на корпоративную культуру.

Одним из способов понимания корпоративной культуры является метод, предложенный Морганом [22, с. 12]. Суть его состоит в том, что культура представляется в виде метафор, например сравнивается с социальным клеем, айсбергом, луковицей, зонтиком и т. д. Безусловно, интересным и познавательным является и художественное представление выбранных образов, которое получило название визуализации. Визуализация корпоративной культуры – это изображение культуры, ее отдельных элементов с помощью художественных и графических средств.

**Задание 19.** Визуализировать понятие «корпоративная культура».

### Список рекомендуемой литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.

2. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.: ил.
3. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Даулинг Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности: Пер. с англ. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. – 368 с. – (Серия «Современные консалтинговые технологии»).
5. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
6. *Ладанов И.* Социокультура организации // Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 55–59.
7. *Лапицкий М.* Предпринимательская культура. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.transport.ru>
8. *Лунатов С.А.* Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. – Сер. 14, Психология. – 1997. – № 4. – С. 55–65.
9. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
10. *Мещанинов А.А.* Образ компании. – М.: ОАО Типография «Новости», 2001. – 280 с.
11. *Персикова Т.Н.* Межкультурная коммуникация и корпоративная культура: Учеб. пособие. – М.: Логос, 2002. – 224 с.
12. *Радугин А.А., Радугин К.А.* Социология: Курс лекций. – М.: Владос, 1995. – 192 с.
13. *Резник Ю.М., Кравченко К.А.* Сущность корпоративной культуры в современной организации // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 63–69.
14. *Романова Ю.* Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
15. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
16. *Старобинский Э.Е.* Философия менеджмента в корпорации IBM (США) // Управление персоналом. – 1998. – № 3. – С. 32–35.
17. *Сухорукова М.* Ценности как ключевой элемент организационной культуры // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
18. *Тевене М.* Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева»; 2003. – 128 с.

19. *Томилов В.В.* Культура организации международных коммуникаций. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>
20. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144 с.
21. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
22. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / Под ред. Дж. Биллсберри. – М.: Междунар. ин-т менеджмента ЛИНК, 1996. – 368 с.
23. *Deal T.E., Kennedy A.A.* Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley publishing company, inc., 1982.
24. *Fey C.F., Denison D.R.* Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179. December 1998. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.econpapers.org>
25. *Kobi J-M.* Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
26. *Scholz C.* Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.
27. *Steinmann H., Schreyoegg G.* Management. Grundlagen der Unternehmensfuehrung. – Aufl. 3. – Wiesbaden, 1993. – 678 s.

## **II. ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ЕЮ**

### **4. Диагностика корпоративной культуры**

#### *4.1. Этапы диагностики*

Целью диагностики корпоративной культуры является систематическая интерпретация существующих культурных симптомов с помощью определенных инструментов, а результатом – визуализация существующей корпоративной культуры.

Этапы диагностики:

- 1) предварительное обсуждение проекта, разработка программы исследования;
- 2) сбор информации;
- 3) визуализация существующей корпоративной культуры.

#### *4.2. Инструменты диагностики*

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

##### *4.2.1. Анализ документов*

При анализе документов необходимо уделить внимание следующим основным направлениям [18, с. 76–77]:

##### **1. История развития организации.**

- Рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы (например, выпущенные к юбилею компании).
- Основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций).

##### **2. Стратегические документы компании.**

- Сформулированные политика фирмы, стратегия, кадровая политика.
- Отчеты о работе.
- Протоколы заседаний руководства фирмы.

##### **3. Организационная структура.**

- Организационные диаграммы.
- Примеры должностных инструкций.

#### 4. Управление персоналом.

- Кадровая политика.
- Документы по адаптации персонала.
- Программы обучения персонала.
- Выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести).
- Общие условия занятости на предприятии.

#### 5. Системы планирования и контроля.

- Инструменты планирования.
- Годовые планы и бюджеты.
- Отчеты (например, квартальные).

#### 6. Внутренние и внешние системы коммуникаций.

- Внутренние средства информации, корпоративные издания.
- Рекламные материалы.
- Примеры объявлений о вакансиях.
- Результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата).
- Примеры выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом).

#### 4.2.2. Обход фирмы

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы [18, с. 78–80]:

##### 1. «Внешность» фирмы:

###### 1.1. Здание:

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.;
- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т. д.;
- географическое положение: центр города, окраина и т. д.

###### 1.2. Окружение:

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации;
- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;
- парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д.



**Первое впечатление. Внешний вид фирмы:**

- произвел на меня впечатление,
- напомнил мне другую организацию,
- оставил меня равнодушным.

**2. «Проходная»:**

2.1. Помещение для посетителей:

- обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.;
- атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:

- первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т. д.;
- количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?);
- тон, такт сотрудников, при вас отвечавших на звонки;
- готовность «встречающего» персонала помочь вам и т. д.

**Второе впечатление. «Проходная»:**

- произвела на меня впечатление;
- оставила меня равнодушным.

**3. Обход фирмы:**

3.1. Сопровождение:

- поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.;
- представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров «на ходу», шутки и т. д.;
- отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.

3.2. Порядок экскурсии:

- показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д.

3.3. Наблюдения в течение обхода:

- логика расположения кабинетов;
- атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.;

- поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.;
- оснащённость рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.;
- средства коммуникации;
- другое.

Третье впечатление. Экскурсия:

- произвела на меня впечатление,
- оставила меня равнодушным.

#### 4.2.3. Анкетирование персонала организации

Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала. Главными темами в данном случае являются [18, с. 81–84]:

- основные ориентации фирмы,
- стратегия фирмы,
- сильные и слабые стороны организации,
- совместная работа,
- информация / коммуникации,
- особенности типичных сотрудников,
- механизмы карьеры,
- социально-психологический климат,
- представление руководства,
- «паспортичка».

Ниже предложен отрывок из анкеты, посвященной исследованию корпоративной культуры.

1. *Внимательно прочитайте следующие высказывания и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашей организации (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует).*

<i>Мы предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>В нашей организации много времени уделяется развитию работников.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Наша организация очень успешна на рынке.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно.....</i>	7	6	5	4	3	2	1

<i>Мы серьезно относимся к претензиям клиентов...</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Для нас главное – снизить издержки.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>В нашей организации доверяют работникам.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Наша организация динамично развивается.....</i>	7	6	5	4	3	2	1

2. Укажите три наиболее сильных преимущества вашей компании.

---

---

---

3. Укажите три наиболее слабых звена вашей компании.

---

---

---

4. Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (1 – крайне низкая, 7 – высокая)

<i>Между коллегами.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Между начальником и подчиненным.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Между сотрудниками из разных подразделений.....</i>	7	6	5	4	3	2	1
<i>Между подразделениями.....</i>	7	6	5	4	3	2	1

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

- 1) из личной беседы с руководителем;
- 2) из служебной записки от руководителя;
- 3) в процессе личного общения с коллегами;
- 4) на организационных собраниях;
- 5) через корпоративные издания;
- 6) из слухов;
- 7) из газет;
- 8) из других источников;
- 9) я вообще ничего не знаю.

6. Как своевременно вы получаете данную информацию?

- 1) своевременно;
- 2) слишком поздно.

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

---

---

---

---

---

8. Как обычно выглядит ваш непосредственный начальник? (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует)

Он отмечает мое усердие.....	7	6	5	4	3	2	1
Он дает четкие указания.....	7	6	5	4	3	2	1
Он объективно оценивает меня.....	7	6	5	4	3	2	1
Он заботится о наших личных контактах.....	7	6	5	4	3	2	1

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

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

10. Что вам больше всего нравится в вашей фирме?

---

---

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

---

---

**Задание 20 (для выполнения в группе).** Разработать анкету для диагностики ценностно-нормативной структуры корпоративной культуры.

#### 4.2.4. Наблюдение заседаний, в том числе клиническое интервью

Следующим важным инструментом диагностики корпоративной культуры является включенное наблюдение, в частности наблюдение заседаний. При этом желательно сконцентрироваться на следующих трех основных моментах: содержание разговора, ритуалы и символический менеджмент, действия участников. В рамках действий участников необходимо обратить внимание на то, кто регистрирует участников, кто с кем разговаривает, кто кого перебивает, кто молчит, кто ехидничает и т. д. При анализе ритуалов и символических действий обычно отмечают: положение участников (кто и где сидит по отношению к руководителю), порядок ведения совещания (введение, объявление регламента и содержания встречи), мимика участников, атмосфера совещания, наличие конфликтного поведения, критика, доверие / недоверие между участниками, ролевое поведение [18, с. 85].

Интересным инструментом диагностики корпоративной культуры выступает клиническое интервью. Под этим термином, введенным Э. Шейном, понимается активное наблюдение заседаний. Причем активность заключается в том, что во время обсуждения какой-либо проблемы наблюдатель может задавать вопросы и предлагать варианты решения – «вмешиваться». При этом интересна сама реакция организации на эти вмешательства [13, с. 155–161].

#### 4.2.5. Интервью

Существенный вклад в познание корпоративной культуры вносит такой метод получения информации, как интервью. При определении круга лиц, с которыми вы будете беседовать, следует обратить внимание на следующие категории работников [18, с. 85–88]:

- лица, которые занимают ключевые посты в организации;
- типичные «выразители» общественного мнения;
- президент спортклуба;
- лица, ответственные за прием рекламаций;
- секретари;
- самые «старые» / «молодые» сотрудники организации;
- секретарь директора;
- комендант;
- внутренний контролер;
- лицо, выполняющее самую неприятную работу в организации.

Число работников, которых следует опросить, равно примерно 25 человекам из 500 работников. Вопросы в интервью могут касаться различных тем. Например, вопросы о самом работнике (кем он работает? как долго? и т. д.), вопросы о корпоративной культуре (какая она?), провокационные вопросы (почему вы здесь работаете? и т. д.).

#### *4.2.6. Другие инструменты диагностики*

Кроме перечисленных основных методов диагностики корпоративной культуры можно отметить и некоторые дополнительные возможности получения такого рода информации [18, с. 88]:

- опрос клиентов и поставщиков;
- фотография рабочего дня руководителей;
- участие в собрании трудового коллектива;
- групповое интервью;
- эксперимент (например, симуляция рекламации).

Все приведенные методы должны дать наиболее полную картину существующей в организации культуры.

### ***4.3. Методы диагностики***

К основным методам диагностики корпоративной культуры относятся следующие группы методов:

1. Разработка рамочных конструкций:
  - а) методика К. Камерона и Р. Куинна;
  - б) методика Т. Дила и А. Кеннеди;
  - в) методика Г. Хофштеде.
2. Разработка критериев оценки, в частности методика АТАГ.

Суть методов первой группы заключается в том, что на основе различных критериев выделяют основные типы корпоративных культур и соотносят культуру своей организации и «чистые» культуры.

В диагностике корпоративной культуры методами второй группы используются определенные критерии, по которым может быть описана любая культура.

### 4.3.1. Разработка рамочных конструкций

#### 4.3.1.1. Методика К. Камерона и Р. Куинна

Данные авторы разработали рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, при этом для выделения типов использовали следующие два измерения [4]. Первое измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. Второе измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. Континуум этого измерения простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом. Оба измерения образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различимый набор индикаторов организационной эффективности. Другими словами, эти четыре группы критериев определяют стержневые ценности, по которым выносится суждение об организации.



Рис. 3. Типология корпоративных культур по К. Камерону и Р. Куинну

Названия квадратов соответствуют главным организационным формам, разрабатываемым наукой об организациях.

Таблица 2

**Основные характеристики типов корпоративной культуры  
 по К. Камерону и Р. Куинну**

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	бюрократия	рынок	клан	адхократия
1	2	3	4	5
<b>Ориентация организации</b>	Внутренний фокус и интеграция	Внешний фокус и дифференциация	Внутренний фокус и интеграция	Внешний фокус и дифференциация
<b>Степень гибкости</b>	Стабильность и контроль	Стабильность и контроль	Гибкость и дискретность	Гибкость и дискретность
<b>I. Конкурирующие ценности лидерства, эффективности и организационной теории:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• тип лидера</li> <li>• критерии эффективности</li> <li>• теория менеджмента</li> </ul>	Координатор. Наставник. Организатор  Рентабельность. Своевременность. Гладкое функционирование  Контроль способствует рентабельности	Жесткий надсмотрщик. Соперник. Производитель  Рыночная доля. Достижение цели. Поражение конкурентов  Конкуренция способствует продуктивности	Пособник. Воспитатель. Родитель  Сплоченность. Моральный климат. Развитие человеческих ресурсов  Участие укрепляет преданность делу	Новатор. Предприниматель. Провидец  Результат на передовом рубеже. Творчество. Рост  Новаторство вынашивает новые ресурсы
<b>II. Конкурентные ценности менеджмента всеобщего качества:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегии качества</li> </ul>	Обнаруживать ошибки. Измерять. Контролировать процессы. Систематически решать проблемы Применять инструменты качества	Измерять предпочтения потребителей. Повышать продуктивность. Осуществлять творческое партнерство. Повышать конкурентоспособность. Вовлекать потребителей и поставщиков	Наделять полномочиями. Создавать бригады. Вовлекать наемных работников. Развивать человеческие ресурсы. Обеспечивать открытость общения	Удивлять и восхищать. Создавать новые стандарты. Предвидеть потребности. Продолжать совершенствование



Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
<p><b>III. Конкурирующие ценности управления человеческими ресурсами:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>HR-роль</i></li> <li>• <i>средства</i></li> <li>• <i>цели</i></li> <li>• <i>компетентность</i></li> </ul>	<p>Специалист-администратор</p> <p>Реинжиниринг процессов</p> <p>Рациональная инфраструктура</p> <p>Совершенствование процессов; связи с потребителями; оценка сервисных потребностей</p>	<p>Стратегический бизнес-партнер</p> <p>Выравнивание HR соответственно стратегии бизнеса</p> <p>Влияние на конечный результат</p> <p>Общий опыт в бизнесе; стратегический анализ; стратегическое лидерство</p>	<p>Защитник интересов наемных работников</p> <p>Отклик на нужды наемных работников</p> <p>Сплоченность, преданность делу, способности</p> <p>Моральная оценка; повышение управленческой квалификации; совершенствование систем</p>	<p>Агент по изменениям</p> <p>Пособничество преобразованиям</p> <p>Организационное обновление</p> <p>Анализ систем; опыт организационных изменений; консультация и оказание помощи</p>

**Задание 21 (для выполнения в группе).** Разработать анкету, позволяющую выделить тип корпоративной культуры на основе методики К. Камерона и Р. Куинна.

**Задание 22.** Провести диагностику корпоративной культуры своей организации с помощью разработанной анкеты.

#### 4.3.1.2. Методика Т. Дила и А. Кеннеди

Данные авторы выделили два критерия для описания «чистых» типов культур: скорость обратной связи и степень риска. Соответственно образовалось четыре типа корпоративных культур [18, с. 121]:



Рис. 4. Типология корпоративных культур по Т. Дилу и А. Кеннеди

**Основные характеристики типов корпоративной культуры  
 по методике Т. Дила и А. Кеннеди\***

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	«культура мачо»	«культура усердной работы»	«культура инвестиций»	«культура процесса»
1	2	3	4	5
<i>Степень допустимого риска</i>	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая
<i>Обратная связь от принятых решений</i>	Быстрая	Быстрая	Медленная	Медленная
<i>Типичные виды организаций, которые используют данную культуру</i>	Строительные, косметические, телевизионные, радио, предпринимательские, управление и консалтинг	Недвижимость, компьютерные фирмы, торговля автомобилями, выездная торговля, магазины, крупные предприятия торговли	Нефтяные, авиакомпании, производители средств производства, архитектурные фирмы, инвестиционные банки, горнодобывающие и металлообрабатывающие, военные предприятия	Банки, страховые компании, коммунальные, фармацевтические, финансовые предприятия, многие правительственные учреждения
<i>Поведение людей, которые хорошо приживаются или приобретают репутацию героя в данной культуре</i>	У них жесткие установки. Индивидуалисты. Признают риск типа «или все или ничего». Суеверны	Прекрасно торгуют. Как правило, дружелюбны и располагают к себе. Используют командный подход к решению проблем. Не суеверны	Могут долгое время терпеть неопределенность. Всегда перепроверяют свои решения. Обладают хорошей технической подготовкой. Уважают авторитеты	Очень осторожны и бережно относятся к доверенной им работе. Организованны и пунктуальны. Внимательны к каждой мелочи. Всегда следуют установленным правилам

\* Представлено по кн. [5, с. 571].

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5
<b><i>Сильные стороны сотрудников / культуры</i></b>	Могут быстро выполнять работу	Могут в короткие сроки выполнить большой объем работы	Могут делать изобретения и открытия научного характера	Привносят в работу порядок и организованность
<b><i>Слабые стороны сотрудников / культуры</i></b>	Их ничему не учат прошлые ошибки. Все в организации имеет краткосрочный характер. Они игнорируют ценность сотрудничества	Ищут быстрые одноразовые решения. Их задачи рассчитаны на короткие сроки. Больше настроены на действия, чем решение проблем	Очень медленно выполняют задания. Их организации подвержены краткосрочным колебаниям экономического характера	В таких организациях часто возникают проблемы, связанные с оборотными средствами. Много бюрократической волокиты. Инициатива подавляется. Сотрудники долго выполняют утомительные задания
<b><i>Привычки людей, которые хорошо приживаются или имеют репутацию героя</i></b>	Модно одеваются. Живут в престижных районах. Любят индивидуальные виды спорта, такие, как теннис. Любят состязаться друг с другом в словесных поединках	В одежде они избегают крайностей. Живут в типовых домах. Предпочитают командные виды спорта, такие, как футбол. Любят вместе выпить	Одеваются соответственно своему положению в организации. Их жилищные условия также соответствуют их положению. Любят такие виды спорта, как гольф, в которых результат неясен до конца игры. Старшие члены организации играют роль наставников по отношению к младшим	Одеваются соответственно своему положению в организации. Живут в квартирах или скромных домах. Любят такие виды спорта, в которых можно наслаждаться самим процессом, как например, бег или плавание. Любят обсуждать различные документы

**Задание 23 (для выполнения в группе).** Разработать анкету, позволяющую выделить тип корпоративной культуры на основе методики Г. Дила и А. Кеннеди.

**Задание 24.** Провести диагностику корпоративной культуры своей организации с помощью разработанной анкеты.

#### 4.3.1.3. Методика Г. Хофштеде

Голландский исследователь Герт Хофштеде решил изучить, насколько сходны или различны культуры в разных странах. Он разработал методику исследования и провел его в офисах IBM в 40 странах. В общей сложности он обработал 116 000 анкет [3, с. 63].

Первоначальные результаты были сведены к четырем аспектам, характеризующим схожесть и различие культур: стремление избегать неопределенность; мужественность, женственность; индивидуализм – коллективизм; дистанция между людьми, имеющими различный статус. Ниже приведены основные характеристики выделенных аспектов [20, с. 90–99]:

Таблица 4

### Основные характеристики типов корпоративной культуры по Г. Хофштеде

#### Аспект – неприятие неопределенности

Низкая степень неприятия неопределенности	Высокая степень неприятия неопределенности
<b>Сущность</b>	
Готовность жить, не думая о завтрашнем дне; низкий уровень стресса на работе; мобильность; высокая мотивация к труду; высокая результативность; высокая готовность к риску; возможность обходить существующую организационную структуру; возможно нарушение правил	Огромный страх перед будущим; высокий стресс на работе; ограниченная мобильность; принцип старшинства; невысокая мотивация труда; низкая готовность к риску; желание работать в четких и ясных организационных структурах; невозможно нарушение правил
<b>Социальные нормы</b>	
Неприятие тяжелого труда; неприятие агрессивного поведения; контроль эмоций; конструктивное отношение к конфликтам и конкурсам; высокая степень принятия свободы высказывания личного мнения; доверие обобщению личного опыта и мировоззрению индивида	Внутренняя цель к тяжелому труду; мучения от собственного и чужого агрессивного поведения; демонстрация эмоций; проявление агрессии через конфликты и конкуренцию; высокая потребность в консенсусе; доверие экспертам и специалистам
<b>Последствия для общества</b>	
Медленное развитие после Второй мировой войны; низкий уровень национального самосознания; ограничение скорости и небольшое количество автомобильных аварий со смертельным исходом	Быстрый подъем после Второй мировой войны; высокий уровень национального самосознания; высокая скорость и большое количество автомобильных аварий со смертельным исходом

Продолжение табл. 4

<b>Последствия для мировоззрения</b>	
Относительность; прагматизм	Поиск абсолютной истины; сильная идеология
<b>Последствия для организации</b>	
Мало детализированных правил; низкая степень стандартизации; стратегическое планирование осуществляют менеджеры; гибкость управления; индивидуальные и рискованные решения; небольшое количество ритуалов	Большое количество детализированных правил; высокая стандартизация; менеджеры занимаются детализацией стратегий; коллективные и без риска решения; поведение в высокой степени ритуализировано

*Аспект – дистанция власти*

<b>Низкая дистанция власти</b>	<b>Высокая дистанция власти</b>
<b>Сущность</b>	
Антиавторитарные отношения; принятие решения только после обсуждения с окружением; партисипатизм; отсутствие страха перед различиями во мнениях с руководством	Авторитарные отношения; авторитарное или патерналистское принятие решений; страх перед руководством в случае встречи
<b>Социальные нормы</b>	
Минимальное социальное неравенство; иерархия как ролевое неравенство на основе функционального разделения труда; руководители и подчиненные общаются на «ты»; одинаковые правила для всех; результаты зависят от оплаты	Социальное неравенство выступает основой общественного устройства; иерархия выступает как существующее неравенство; руководители и подчиненные – это люди разного сорта; привилегии для власти имущих; результаты зависят от степени власти
<b>Последствия для политической системы</b>	
Плюрализм в управлении на основе демократических выборов; политическая стабильность; прагматизм; свободные профсоюзы	Авторитарное управление; политическая нестабильность; идеологическая направленность профсоюзов и участие в политике
<b>Последствия для мировоззрения</b>	
Идеология равенства; плюрализм; сумма власти в обществе не равна нулю	Идеология поляризации власти; теория элит; сумма власти в обществе равна нулю
<b>Последствия для организации</b>	
Децентрализация; плоские организационные структуры; небольшое число руководителей; низкая дифференциация оплаты труда; высокий уровень квалификации на низших уровнях иерархии; отсутствие различий в статусе между белыми и синими воротничками	Централизация; высокие организационные структуры; большое количество руководителей; высокая дифференциация в оплате труда; низкая квалификация на низких уровнях иерархии; высокий статус белых воротничков

Продолжение табл. 4

*Аспект – индивидуализм – коллективизм*

<b>Коллективизм</b>	<b>Индивидуализм</b>
<b>Сущность</b>	
Эмоциональная зависимость от предприятия; моральная неустойчивость; зависимость результатов деятельности от чувства комфорта и порядка; защита менеджером подчиненных; предпочтение групповых решений; партикулярность; большое количество автомобильных аварий со смертельным исходом	Эмоциональная независимость от предприятия; моральная устойчивость; результативность в зависимости от руководства и ротации; автономия менеджера априори; предпочтение индивидуальных решений; универсальность сознания; небольшое количество автомобильных аварий со смертельным исходом
<b>Социальные нормы</b>	
Сознание «Мы»; общинная ориентация; социальная система как основа для идентификации	Сознание «Я»; самоориентация; индивид как основа для идентификации
<b>Последствия для общества</b>	
«Община»; неуравновешенная политическая система; низкая трудовая мобильность	«Общество»; уравновешенная политическая система; высокая трудовая мобильность
<b>Последствия для мировоззрения</b>	
Сосредоточение внимания на идентификации и происхождении	Сосредоточение внимания на независимости поведения
<b>Последствия для организации</b>	
Организация как семья; работники ожидают, что для организации важны их интересы; изменения происходят изнутри; требования приверженности; отказ от моды; различия в правилах для разных категорий работников	Организация ожидает, что работникам важны ее интересы; изменения происходят изнутри и снаружи; ожидание результативности; временный менеджер с современными идеями управления; единство правил для всех

*Аспект – мужественность – женственность*

<b>Женственность</b>	<b>Мужественность</b>
<b>Сущность</b>	
Контакты с подчиненными, кооперация, приятная рабочая атмосфера; охрана труда; слабый интерес к руководству как функции управления; независимость и саморазвитие; групповое принятие решений; низкая мотивация труда	Выслуга, уважение, вызов; продвижение; личная независимость; независимость в руководстве; образец саморазвития; самостоятельное нахождение решения; высокая мотивация труда
<b>Социальные нормы</b>	
Ориентация на взаимоотношения; важность качества жизни: «Работать, чтобы жить»; интуиция; половые роли расплывчаты	Ориентация на доход и материальное обеспечение; важность результата и роста: «Жить, чтобы работать»; решительность; четкое разделение половых ролей

<b>Последствия для общества</b>	
Незначительные половые различия по профессиям; медленный ритм жизни; небольшое количество автомобильных аварий	Наличие типичных «мужских» и «женских» профессий; быстрый ритм жизни; большое количество автомобильных аварий
<b>Последствия для мировоззрения</b>	
Протестантизм; равенство полов	Католицизм; неравенство полов; агрессивный феминизм
<b>Последствия для организации</b>	
Незаинтересованность молодежи в карьере; четкое разделение работы и частной жизни; низкий уровень стресса на работе; групповая интеграция при реорганизации; большое число женщин, выполняющих квалифицированную работу	Заинтересованность молодежи в карьере; влияние работы на частную жизнь; высокий уровень стресса на работе; ориентация на индивидуальный успех при реорганизациях; небольшое количество женщин, выполняющих квалифицированную работу

**Задание 25 (для выполнения в группе).** Разработать анкету, позволяющую выделить тип корпоративной культуры на основе методики Г. Хофштеде.

**Задание 26.** Провести диагностику корпоративной культуры своей организации с помощью разработанной анкеты.

На основе описанных критериев Г. Хофштеде выделил следующие 8 регионов [20, с. 100].

Таблица 5

### Культурные регионы по Г. Хофштеде

Культурные регионы	Культурные аспекты				Страны
	дистанция власти	неприятие неопределенности	индивидуализм	мужественность	
<i>Германские страны</i>	●	●●●●	●●●	●●●●	Австрия, Израиль, Германия, Швейцария
<i>Англо-американские страны</i>	●●	●●	●●●●●●	●●●●●●	США, Англия, Канада, Австралия
<i>Северные страны</i>	●	●●	●●●●	●	Дания, Финляндия, Норвегия, Голландия, Швеция

Окончание табл. 5

Слаборазвитые романские страны	●●●●●	●●●●●	●	●●●●●●	Мексика, Венесуэла, Португалия, Чили
Высокоразвитые романские страны	●●●●●	●●●●●	●●●	●●●	Бельгия, Франция, Испания, Бразилия, Италия
Слаборазвитые азиатские страны	●●●●●	●●	●	●●●	Тайланд, Пакистан, Индия, Гонгконг
Высокоразвитые азиатские страны	●●●	●●●●●	●●●	●●●●●	Япония
Ближний Восток	●●●●●	●●●●●	●	●●●	Греция, Иран, Турция

Примечание. Символом ●●●●● обозначен высокий уровень проявления аспекта;

● – низкий уровень проявления аспекта

Таблица 6

### Взаимосвязь национальной культуры и культуры организации \*

Культурные регионы	Тип корпоративной культуры (методика Т. Дила и А. Кеннеди)
Германские страны	«культура усердной работы»
Англо-американские страны	«культура мачо» / «культура инвестиций»
Северные страны	«культура инвестиций»
Слаборазвитые романские страны	«культура процесса»
Высокоразвитые романские страны	«культура процесса» / «культура усердной работы»*
Слаборазвитые азиатские страны	«культура процесса»
Высокоразвитые азиатские страны	«культура усердной работы» / «культура инвестиций»
Ближний Восток	«культура процесса»

\*для Франции и Бельгии.

\* Представлено по кн. [20, с. 103].



#### 4.3.2. Методика критериев оценки (на примере методики АТАГ)

Суть данного метода заключается в нахождении определенных критериев, которые описывают основные особенности корпоративной культуры. В качестве таких критериев в методике АТАГ выступают [18, с. 89–95]:

- 1) характеристики организационной культуры;
- 2) основные ориентации организационной культуры;
- 3) факторы, влияющие на изменение организационной культуры;
- 4) однородность корпоративной культуры;
- 5) соответствие инструментам управления.

##### 1. Характеристики корпоративной культуры:

А) Отдельные личности (основатель, руководитель организации).  
Б) Сфера активности организации (отрасль, рынки, продукты, технологии и клиенты). Очень часто эти элементы характеризуют культуру организации.

В) Условия существования или зависимости (правовые, экономические, социальные). Статус организация (является дочерней фирмой или подчиняется семейному клану; зависима от инвестиций или от поставщиков).

Г) Стадия развития организации.

Д) Локальное окружение.

Е) Успехи организации (экономические, политические, социальные).

##### 2. Основные ориентации организации:

А) Ориентация на клиентов (оценка клиентов, знание клиентов и их проблем, контакты и отношения с клиентами).

Б) Ориентация на сотрудников (оценка сотрудников, доверие, сотрудничество).

В) Ориентация на результат (направленность на цель, качество, выпуск, интенсивность труда, отношение к труду).

Г) Ориентация на инновацию (готовность к риску, готовность к изменениям и обучению, частота инноваций, инвестиционное поведение, процесс принятия решений, гибкость).

Д) Ориентация на издержки.

Е) Ориентация на коммуникации (внутреннее и внешнее коммуникативное поведение, СИ, формы партнерства в организации (каким образом подаются рациональные предложения, кружки качества)).

Ж) Направленность на организацию (идентификация с организацией, лояльность, корпоративный дух, конфликтное поведение).

З) Ориентация на технологию (состояние технологии, значение научных основ для результативности производства, аргументация (интуитивно / рационально).

И) Ориентация на акционеров.

3. Однородность корпоративной культуры (субкультуры, особенно отделы информатики).

4. Соответствие инструментам управления.

5. Факторы, влияющие на изменения:

А) Способствующие изменениям:

- интересующиеся, готовые к изменениям и легко адаптирующиеся сотрудники;
- восприимчивое к нововведениям руководство;
- привлекательность изменений для собственников;
- неудовлетворенность существующим положением.

Б) Препятствующие изменениям:

- скептически относящееся к изменениям руководство компании;
- формализм, бюрократия, длинные коммуникации;
- сильные корни в регионе;
- размеры организации;
- количество уровней управления;
- авторитарное управление;
- сильно формализованные процессы, структуры, образцы поведения;
- недостаточная мобильность сотрудников;
- недостаточный интерес руководства и сотрудников;
- значительное число сотрудников в возрасте;
- низкая привлекательность изменений для сотрудников;
- хорошо работающая организация;
- удобство;
- самоудовлетворенность организации.

**Задание 27.** Заполнить таблицу возможностей инструментов диагностики предоставить информацию о корпоративной культуре (при использовании методики АТАГ).


Таблица 7


**Соответствие инструментов диагностики критериям оценки  
 корпоративной культуры по методике АТАГ**

<b>Инструменты диагностики / Критерии оценки</b>	<b>Анализ документов</b>	<b>Обход организации</b>	<b>Опрос</b>	<b>Включенное наблюдение</b>	<b>Интервью</b>
<i>Характеристики корпоративной культуры</i>					
<i>Основные ориентации</i>					
<i>Однородность</i>					
<i>Соответствие инструментам управления</i>					
<i>Факторы, влияющие на изменения</i>					

*Примечание.* Заполняя таблицу, используйте следующие цветовые обозначения:

 – нельзя выявить с помощью данного инструмента;

 – можно получить частичную информацию;

 – позволяет получить полную информацию.

**Задание 28.** Сравнить рассмотренные методы диагностики. Выделить их преимущества и недостатки.

*Метод диагностики*

*Преимущества*

*Недостатки*

Разработка рамочных конструкций

А) методика К. Камерона и Р. Куинна

Б) методика Т. Дила и А. Кеннеди

В) методика Г. Хофштеде

Разработка критериев оценки

методика АТАГ

#### 4.4. Визуализация корпоративной культуры

Визуализация является неотъемлемым этапом при диагностике корпоративной культуры. Ниже приведены примеры визуализации различных направлений корпоративных культур.

Пример 1.

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

Рис. 5. Профили принципов работы компании «А»:

----- – профиль, отражающий проявление принципов в восприятии сотрудников главного офиса; - - - - - – профиль, отражающий проявление принципов в понимании руководства компании; ..... – профиль, отражающий проявление принципов в восприятии сотрудников отдела розничных продаж

Пример 2\*.

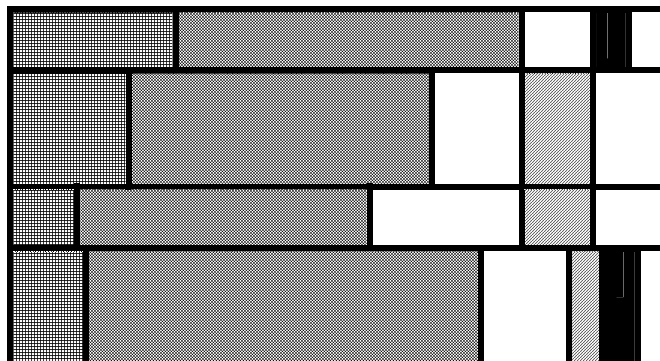
**Ориентация на клиентов**

Все рекламации анализируются

Организация учитывает пожелания клиентов

Организация активно реализует услуги

Руководство тратит много времени на контакты с клиентами



**Ориентация на инновации**

Организация осуществляет постоянный поиск новых решений

Организация ориентированна на риск

Организация динамична

В организации принято открытое обсуждение новых идей

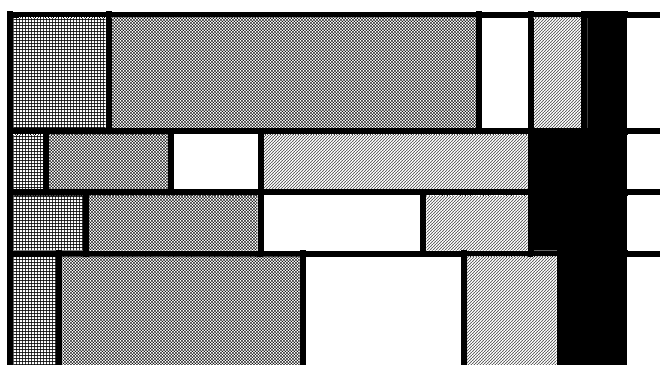
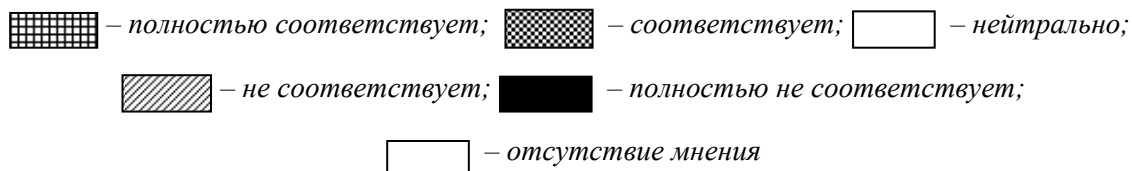


Рис. 6. Профили принципов работы компании «Б»:



\* Представлено по кн. [18, с. 96].

Пример 3\*.

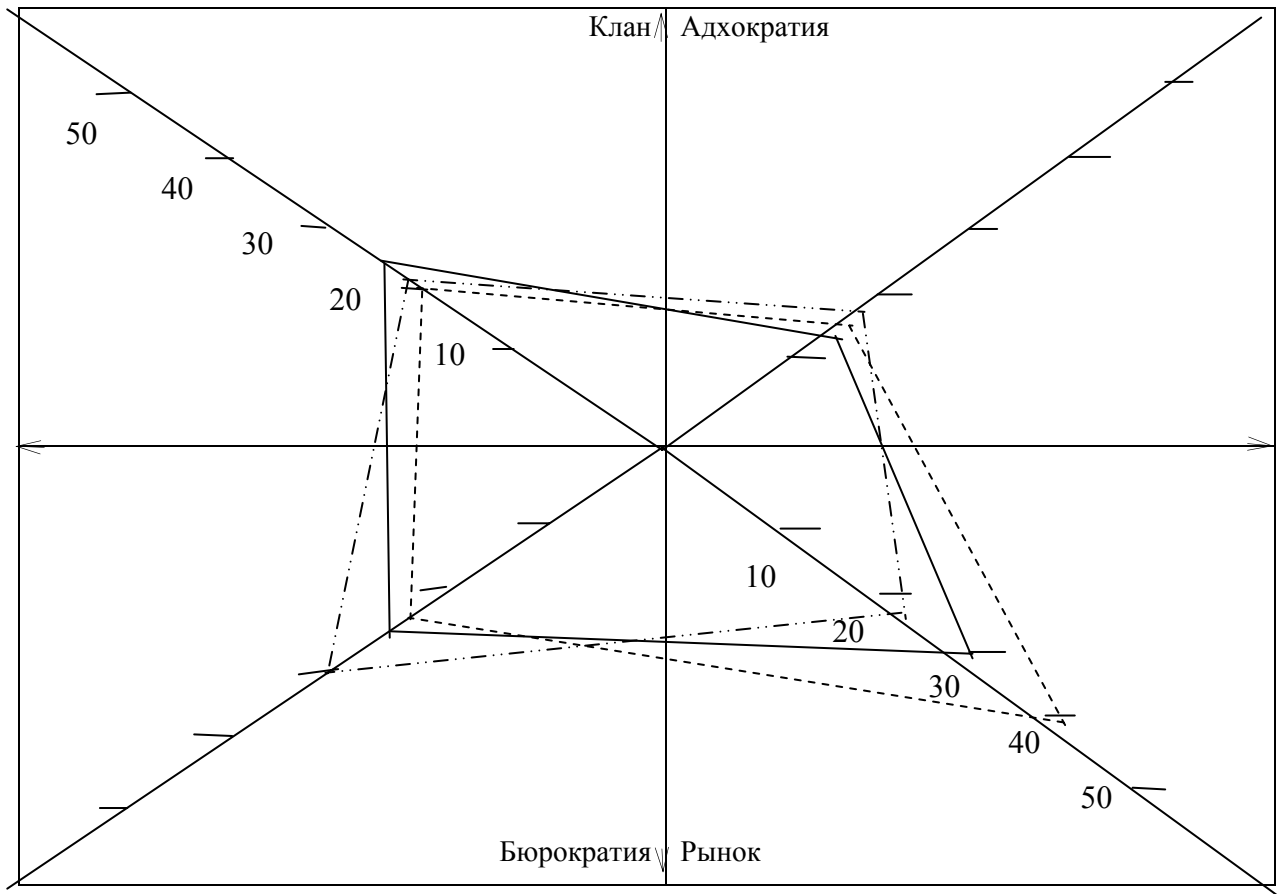


Рис. 7. Усредненные профили культуры для разных групп предприятий:  
----- – профиль производственных предприятий; ——— – профиль финансовых, страховых компаний и организаций недвижимости; -·-·- – профиль государственных и муниципальных учреждений

**Задание 29.** Визуализировать культуру своей организации.

Условия успешности диагностики:

1. Тщательное планирование диагностики и оповещение сотрудников.
2. При опросе сотрудников обязательна обратная связь (управленческие действия по результатам опроса, информирование сотрудников о его результатах и т. д.).
3. Индивидуальная адаптация инструментария к организации (ситуации).
4. Использование различных инструментов.
5. Привлечение экспертов извне для достоверности.

\* Представлено по кн. [4, с. 108].

Случаи, когда диагностика необходима:

- возникновение дисгармонии между организационной культурой и стратегией;
- устаревание ценностей из-за изменившегося окружения;
- резкое изменение размера организации;
- смена поколений в руководстве организации;
- обособленность в составе организации отдельных групп работников;
- переход организации на международный рынок.

#### ***4.5. Методологические и методические проблемы диагностики корпоративной культуры***

При диагностике корпоративной культуры возможно возникновение целого ряда проблем [16, 19]:

1. Непонятно, что понимается под корпоративной культурой (множество определений, подходов и т. д.).
2. Корпоративная культура есть некая теоретическая конструкция, состоящая из множества разноплановых элементов.

Для преодоления заявленных проблем возможно опираться на следующие рекомендации:

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

При анализе собранной в результате диагностики информации о корпоративной культуре можно в качестве отправного пункта использовать либо ценности и нормы компании, либо культурные артефакты. При этом исследователь может столкнуться со следующими проблемами:

При анализе ценностей:

1. В случае агрегирования значений по всем ориентациям непонятна зависимость этих значений друг от друга.
2. В случае агрегирования значений по каждой ориентации для всех – возникает проблема личного восприятия каждым шкалы.

При анализе артефактов (внешних проявлений корпоративной культуры):

1. Результат измерения по одному индикатору не должен коррелировать с другими индикаторами.
2. Исследователь не знает, что он с помощью индикатора действительно измерил, поэтому он должен точно понимать интерпретацию каждого результата измерения через ценности и нормы.
3. Не все результаты измерения можно интерпретировать.
4. Между индикаторами и ценностями (официальными) не существует четких и однозначных связей.

В качестве возможного варианта избежания ошибок при интерпретации полученных данных можно изучать только сильные стороны организации, но для этого необходимо:

- а) гомогенность и стабильность группы; б) общий опыт группы.

## **5. Оценка организационной культуры**

После диагностики необходимо выявленную и визуализированную организационную культуру оценить. Оценить означает соотнести с оценочными критериями. Не существует таких абсолютных оценок, по которым организационная культура оценивается как «плохая» или «хорошая». Существуют только относительные критерии оценки. Также «идеальная организационная культура» измеряется только один раз при учете стратегических требований к «идеальной культуре».

### ***5.1. Этапы оценки***

Оценка осуществляется в 4 этапа:

1. Анализ стратегии с учетом требований к организационной культуре.
2. Разработка стратегически необходимой корпоративной культуры.
3. Сравнение стратегически необходимой корпоративной культуры с реально существующей.
4. Оценка необходимых культурных изменений.

### ***5.2. Описание стратегии организации как критерия оценки корпоративной культуры***

Основные задачи стратегии (разработки стратегии) [18, с. 122–130]:

- создать необходимые долгосрочные направления развития;
- через теоретические конструкции облегчить поведение организации в жизни.



Основные пункты, которые необходимо учитывать при разработке стратегии:

1. Концентрация сил (концентрация на выбранном сочетании продукт/рынок. Расстановка приоритетов для использования ресурсов).
2. Необходимость эффекта синергии (организация сил таким образом, чтобы получался синергический эффект).
3. Использование предоставляемых шансов:
  - в новых технологиях, опытах, методах;
  - в изменяющихся потребностях потребителей (клиентов);
  - в социальных изменениях.

Таким образом, учет этих нюансов подразумевает инновацию. И стратегия должна придавать большое внимание инновациям. Инновации могут быть связаны с обновлением выпускаемых продуктов и услуг, появлением новых рынков и технологий, методов, новых схем продаж, организационных форм и т. д. Инновации в области ориентации на клиентов тесно связаны с переходом на более высокий уровень в удовлетворении их потребностей.

4. Соответствие целей и средств (может возникнуть оценка риска).
5. Отличие от конкурентов в использовании ресурсов.
6. Необходимое время.
7. Простота (стратегия должна быть простой).
8. Постоянство (даже при краткосрочных неудачах необходимо придерживаться долгосрочных ориентиров).
9. Unite de doctrine (распространение стратегии среди сотрудников – мотивация).

Пример построения стратегии:

**A. Основная идея**

*Основные направления развития организации*

**B. Стратегические успехи**

*Положительные отличия от конкурентов*

**C. Продукты и рынки**

*Основные направления для каждого отношения продукт/сегмент рынка*

**D. Функции организации**

- *Маркетинг*
- *Исследования и развитие*
- *Продукты*
- *Финансы, издержки, прибыль*
- *Персонал*

- *Руководство и организация*
- *Риски*
- *Кооперация и привлечение новых клиентов*

### ***Е. Временные рамки***

Для того чтобы стратегию организации можно было использовать в качестве критерия оценки организационной культуры, необходимо учитывать следующие предпосылки:

- ◆ стратегия должна четко описывать существующую ситуацию (исходный пункт);
- ◆ стратегия должна отражать, как мы отличаемся от конкурентов;
- ◆ стратегия должна отражать приоритеты рыночных сегментов и клиентов (отражено, какие продукты, услуги и какие цели (объем, издержки и т. д.));
- ◆ стратегия должна быть прописана и для каждого подразделения;
- ◆ в стратегии должны быть четко выделены этапы;
- ◆ стратегия должна быть мотивом поведения сотрудников (сотрудники должны идентифицировать себя со стратегией);
- ◆ все документы, касающиеся стратегии, должны быть составлены четко и ясно.

Пример расширенного описания стратегии на примере «EUROTRANS»:

#### ***А. Основная идея***

*«Транспорт на службе у крупных фирм».*

*Мы являемся ведущими специалистами в Европе по разрешению проблем транспортировки для крупных компаний.*

*Благодаря высокой квалификации каждого сотрудника в области личного и грузового транспорта, а также использованию логистики мы компетентно решаем проблемы грузоперевозок.*

#### ***В. Стратегические успехи***

*По сравнению с нашими конкурентами мы специализируемся:*

- *На безграничной комплексной транспортировке и экспедиции с учетом требований клиентов и с минимальными издержками.*
- *На максимальной близости к нашим клиентам через множество наших представительств по всей Европе.*

#### ***С. Продукты и рынки***

• *Наша программа результатов строится:*

- ✓ *На личных результатах каждого сотрудника (личный и грузовой транспорт, логистика, консультирование).*

*(Например, автобусные и грузовые рейсы; собственный транспорт и лизинг; специальный транспорт для мебели, тяжелых грузов; транспорт для хранения; консультирование в области транспортировки и логистики.)*

✓ На результатах всей организации (комплексная транспортная и экспедиционная поддержка крупных организаций, которая строится на координации как собственных транспортных средств, так и арендованных).  
(Например, безграничная транспортировка заводов, переезды фирм, разработка и реализация транспортных программ для организаций.)

- Для достижения описанных результатов и сегментов рынка необходимо расставить следующие приоритеты: *развить / оставить / создать*.

*Личные результаты:*

- Консультирование в области транспорта и логистики для крупных фирм (Центральная и Западная Европа).*
- Услуги по хранению продукции (Центральная и Южная Европа).*
- И т.д.*
- Транспортировка тяжелых грузов для машинного производства (Центральная Европа).*
- И т.д.*
- Автобусные и грузовые рейсы для фирм (Центральная Европа).*
- И т.д.*

*Общие результаты:*

- *Переезды фирм (Европа).*
- *Организация служб логистики и транспортировки для крупных компаний (Европа) и т. д.*
- *Внутренние перемещения тяжелого оборудования (Европа) и т. д.*
- *Другое.*

*В тех сегментах, которые мы будем развивать, мы остаемся с тем же соотношением цены и качества. В новых сегментах мы концентрируемся на незанятых нишах.*

- *Качественные показатели для каждого сегмента:*  
*(Прибыль и издержки для следующих 5 лет.)*

.....

#### ***D. Функции организации***

- ***Маркетинг***

##### ***Основные пункты***

- *Продолжение развития консультирования в области транспорта, экспедиций и логистики с учетом требований клиентов.*
- *Развитие сети представительств в Южной Европе.*
- *Продвижение марки «EUROTRANS» как лидера в области решения сложных проблем транспорта для крупных компаний.*
- *Построение маркетинговой инфраструктуры.*

*Под качеством нашей работы мы понимаем:*

- Гибкое и учитывающее требования клиентов решение проблем.
- Надежную работу.
- Полный спектр услуг.

*Наши цены учитывают рыночную ситуацию. Мы стараемся найти ценовое решение с учетом соотношения цена/качество.*

*Оказание услуг в Центральной и Южной Европе мы производим в сотрудничестве с другими фирмами. В других регионах мы имеем собственные представительства, в которых проводим и консультирование.*

*В рекламе наших услуг мы .....*

### ***Е. Временные рамки***

*При реализации стратегии мы ориентируемся на следующие промежутки времени:*

- *Конец 1987 г.: открытие представительств в .....*
- *Конец 1988 г.: заключение договора о сотрудничестве с крупной экспедиционной компанией в .....*
- *Середина 1989 г.: достичь объема выручки ..... млн франков в Западной Европе.*
- *Конец 1989 г.: заключить договор о кооперации с фирмой «BELMONT».*
- *1990 г.: открытие центра хранения в....., заключить договор с фирмой «PALIX»,  
..... млн франков общей выручки*
- *И т. д.*

После того как стратегия организации описана, ее можно использовать в качестве критерия оценки корпоративной культуры.

**Задание 30.** Выбрать из нижеприведенных стратегий одну и выполнить ее расширенное описание для вашей организации.

Варианты стратегий:

- Компания выходит на международный рынок.
- Компания становится дочерним предприятием транснационального холдинга.
- Компания становится материнским предприятием с сетью дочерних организаций.
- В связи с финансовым положением компания сокращает число сотрудников наполовину.
- Компания решила занять новый сегмент рынка, ориентированный на молодых женщин.
- Компания решила провести приватизацию (стать ЗАО).

### **5.3. Построение стратегически необходимой корпоративной культуры (1-й этап оценки корпоративной культуры)**

Систематический анализ стратегии в аспекте требований к организационной культуре. (Сначала необходимо понять основные идеи стратегии, а затем следует ответить на вопрос, какие конкретные требования, исходя из стратегических целей, предъявляются к нормам и ценностям организации?)

#### **Возможные требования к критериям организационной культуры (методика АТАГ)\* :**

##### Требования к основным ориентациям организационной культуры:

- ◆ Ориентация на клиентов (как характеризуют ценности и нормы организации клиентов и их проблемы?).
- ◆ Ориентация на сотрудников (требуется ли командная работа на всех уровнях?). Прозрачность карьерных механизмов, ориентированная на результат зарплата и т. д.
- ◆ Ориентация на результат (требует ли стратегия от всех работников достижения результатов выше среднего? и т. д.).
- ◆ С точки зрения уровня инноваций – направленность на риск, гибкость и т. д.
- ◆ Ориентация на издержки (требуется ли оценка издержек на каждом из уровней? и т.д.).
- ◆ Необходимый уровень коммуникаций (что требуется для стратегии? какое значение придается формам передачи информации?).
- ◆ Ориентация на организацию (требуется ли идентификация каждого сотрудника? необходимо ли приносить в жертву каждого сотрудника организации?).
- ◆ Ориентация на технологию (какой уровень развития необходим?).

##### Требования к однородности организационной культуры:

- ◆ Необходимый уровень распространения организационных норм (базируется ли стратегия на единых организационных нормах?).
- ◆ Необходимый уровень проявления субкультур (требуется ли проявление субкультур? если да, то где и в каком виде?).

##### Требования к готовности измениться (в каком объеме и т. д.)

---

\* Эти пункты на практике часто проявляются в беседах с руководством.

*Пример общей схемы оценки организационной культуры*

	<i>Для реализации стратегии</i>		
	<i>незначимо</i>	<i>значимо</i>	<i>необходимо</i>
<b>1. Требования к основным направлениям</b>			
<i>Ориентация на клиентов</i>			
• Оценка значимости клиентов выше среднего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Знание проблем клиентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Регулярные контакты с клиентами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Тесные отношения с клиентами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Интенсивная опека клиентов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на клиентов</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
<i>Ориентация на сотрудников</i>			
• Оценка значимости сотрудников выше среднего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Доверие к сотрудникам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Сотрудничество как самосознание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Командная работа как предпосылка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Конструктивная совместная работа на всех уровнях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Оплата труда и социальное обеспечение выше среднего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Профессиональное развитие сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на сотрудников</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
<i>Ориентация на результат</i>			
• Осознание целей у сотрудников	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Высокая производительность и инициативность	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Интенсивность выше среднего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Высокая мотивация труда	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Настойчивость при достижении целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Конкретные действия вместо разговоров	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Производительность выше среднего вознаграждается	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Основа оплаты труда – личные результаты	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на результат</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>

<i>Ориентация на инновации</i>			
• <i>Выраженность риска</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Готовность к обучению и изменениям выше среднего</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Расположенность к экспериментам</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Высокая гибкость</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Открытость для нового</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Продолжение внедрения инноваций</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Наличие креативности</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на инновации</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
<i>Ориентация на издержки</i>			
• <i>Ярко выраженная экономия</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Осознание издержек на всех уровнях</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Программы по снижению издержек как самосознание</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Снижение издержек как основная идея</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на издержки</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
<i>Ориентация на коммуникации</i>			
• <i>Выраженность внутренних коммуникаций</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Выраженность внешних коммуникаций</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Значение форм сотрудничества</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на коммуникации</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
<i>Ориентация на организацию</i>			
• <i>Сильная идентификация личности с организацией</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Выраженная лояльность на всех уровнях</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Сильный корпоративный дух</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Выраженная готовность к принесению личных жертв для общих интересов</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Солидарность сотрудников и собственников</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• <i>Стаж работы в организации выше среднего по отрасли</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ <i>Степень выраженности ориентаций на организацию</i>	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>

<b>Ориентация на технологию</b>			
• Выраженное осознание технологии на всех уровнях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Состояние развития применяемых технологий выше среднего	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Повышение производительности труда на научной основе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Ярко выраженная готовность к вложениям в новейшие технологии	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Логико-рациональная аргументация как самосознание	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Технология как средство завоевания рынка	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Степень выраженности ориентаций на технологию	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
 <b>2. Требования к однородности</b>			
• Необходимость общих норм в организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Степень выраженности общих норм	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
 <b>Субкультуры</b>			
• Необходимость субкультур	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Степень выраженности общих норм	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>
 <b>3. Требования к готовности измениться</b>			
<b>Гибкость</b>			
• Глубокие изменения в окружающей среде	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Глубокие изменения в поведении	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Изменение факторов, мешающих нововведениям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
➤ Степень выраженности готовности к изменениям	<i>слабая</i>	<i>средняя</i>	<i>сильная</i>

**Задание 31.** На основе выполненного расширенного описания стратегии сформулировать описание стратегически необходимой корпоративной культуры.



#### 5.4. Визуализация стратегически необходимой корпоративной культуры (2-й и 3-й этапы оценки корпоративной культуры)

На основе проведенного анализа требований стратегии к корпоративной культуре строится и визуализируется стратегически необходимая корпоративная культура [18, с. 141–150].

##### 1. Основные ориентации

- на клиентов
- на сотрудников
- на результат
- на инновации
- на издержки
- на коммуникации
- на организацию
- на технологию
- на акционеров

##### 2. Однородность

- общие нормы
- субкультуры

##### 3. Готовность к изменениям

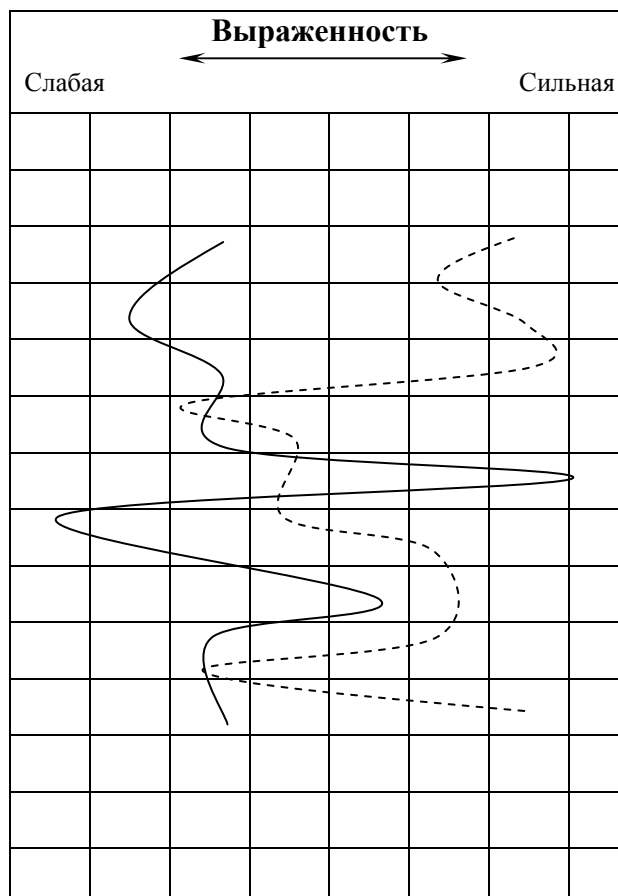


Рис. 8. Сравнение профиля существующей культуры с профилем стратегически необходимой:

————— — существующая корпоративная культура;  
 - - - - - — стратегически необходимая корпоративная культура

**Задание 32.** Визуализировать стратегически необходимую корпоративную культуру и сравнить ее с существующей в организации. Описать необходимые культурные преобразования.

### 5.5. Оценка необходимых культурных изменений

#### (4-й этап оценки корпоративной культуры)

После того как профиль необходимой организационной культуры построен, необходимо сравнить его с существующим и ответить на вопрос о соответствии стратегии организации существующей культуре.

Первым инструментом, позволяющим оценить соответствие существующей корпоративной культуры и стратегии, является матрица (KSF), разработанная Шольцем [20, с. 111].

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

Рис. 9. Матрица KSF

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

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

Вторым инструментом является матрица Г. Шварца и С. Дэвиса. Для ее построения необходимо разбить стратегию на составные части (конкретные важные мероприятия) и рассмотреть эти задачи с двух позиций [1, с. 350]:

- ♦ важность каждой задачи для успеха данной стратегии;

- ♦ совместимость задачи с тем аспектом организационной культуры, который призван обеспечить ее решение.

«Г. Шварц и С. Дэвис предложили построить матрицу (см. рис. 10)\*, положив в основу эти две переменные. При таком подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции. Это позволяет найти ответ на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры?» [1, с. 350].

«Выделяют четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

1. Игнорируется фактор культуры, серьезным образом препятствующий эффективной реализации выбранной стратегии.
2. Система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход строится на признании существующих барьеров, создаваемых культурой для применения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию.

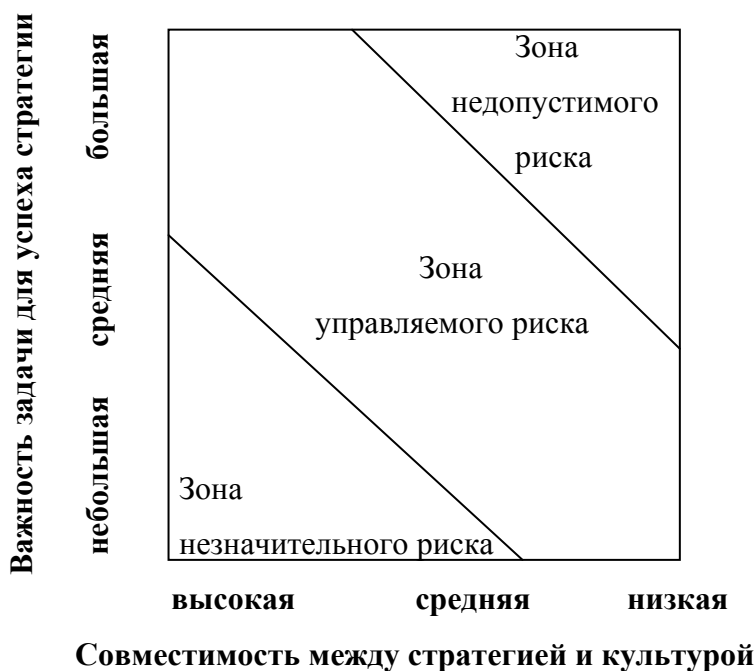


Рис. 10. Матрица Г. Шварца и С. Дэвиса

\* Воспроизведено по кн. [1, с. 352].

Примеры подстраивания системы управления под существующую корпоративную культуру [1, с. 353]:

<b>Стратегия</b>	<b>Желаемое состояние</b>	<b>Барьеры корпоративной культуры</b>	<b>Возможные альтернативные решения</b>
Диверсификация по продукту и рынку	Дивизиональная структура	– Приверженность централизации – Единоначалие – Функционализм – Иерархичность	– Создание центров прибыли – Четкое стратегическое планирование – Измерение эффективности
Концентрация в маркетинге на наиболее прибыльных сегментах рынка	– Отлаженная система стимулирования – Приспособление информационной системы	– Распределенная власть – Индивидуалистская ориентация – Большая по сравнению с работой значимость отношений	– Закрепление за работниками отдельных сегментов рынка
Развитие новых рынков	Матричная структура	– Множество центров власти – Функциональная ориентация	– Назначение координаторов программ – Создание комитетов по планированию – Большая вовлеченность высшего руководства

3. Делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии.

4. Изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру» [1, с. 352].

**Задание 33.** С помощью матрицы KSF, а также матрицы Шварца и Дэвиса оценить необходимые культурные преобразования в организации.

### Список рекомендуемой литературы

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.

2. *Галкина Т.П.* Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 224 с.: ил.
3. *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.* Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.
4. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры культуры: Пер. с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
6. *Магура М.И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
7. *Мизелева Г.С., Балакина И.В., Эйдельман Я.Л.* Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14–32.
8. *Петрова Н.* Корпоративная культура современной российской компании: CASE STUDY на примере ИТ-рынка // Кадровик. – 2003. – № 11. – С. 24–33.
9. *Рафаева О.С.* Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
10. Российская производственная культура на фоне культур других стран // Становление трудовых отношений в постсоветской России. – М.: Академический проект, 2004. – 320 с. – (Окна и зеркала).
11. *Тевене М.* Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 128 с.
12. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144 с.
13. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
14. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / Под ред. Дж. Биллсберри. – М.: Междунар. ин-т менеджмента ЛИНК, 1996. – 368 с.
15. *Deal T.E., Kennedy A.A.* Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life. – Addison-Wesley publishing company, inc., 1982.
16. *Drumm H.J.* Probleme der Erfassung und Messung von Unternehmenskultur // Organisationskultur: Phaenomen – Philosophie – Technologie / Hrsg. Eberhard Duelfer. – Stuttgart: Poeschel, 1998.

17. *Fey C.F., Denison D.R.* Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms of Russia. Working Paper Number 179, December 1998. – Электрон. дан. – Режим доступа: [http:// www.econpapers.org](http://www.econpapers.org)
18. *Kobi J-M.* Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
19. *Osterloh M.* Methodische Probleme einer empirischen Forschung von Organisationskulturen // Organisationskultur: Phaenomen – Philosophie – Technologie / Hrsg. Eberhard Duelfer. – Stuttgart: Poeschel, 1998.
20. *Scholz C.* Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.

### III. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

#### 6. Управление корпоративной культурой

##### 6.1. Теоретические предпосылки управления корпоративной культурой

Дискуссия об управлении корпоративной культурой характеризуется двумя крайними точками зрения. Например, Л. Смирнич так описывает эти два подхода: «...культура – нечто, чем организация является, или культура – нечто, чем организация обладает». С позиции второго подхода культура формирует поведение людей, дает членам организации чувство общности и устанавливает осознанный и принимаемый всеми фундамент для принятия решений. С другой точки зрения, «организация – это культура, а культура – организация», следовательно, бессмысленно пытаться управлять этим социально обусловленным явлением, связанным с корнями существования организации.

Под управлением корпоративной культурой понимают \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Субъект управления корпоративной культурой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Объект управления корпоративной культурой \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Рис. 11. Направления управления корпоративной культурой\*

\* Воспроизведено по кн. [1, с. 354].

Таблица 8

**Соответствие качества корпоративной культуры необходимым преобразованиям\***

Качество корпоративной культуры	Вид преобразований
Корпоративная культура и стратегия соответствуют друг другу	Поддержание
Корпоративная культура не соответствует стратегии	Изменение
Корпоративная культура не формализована	Формализация
Корпоративная культура не сформирована	Формирование

**Задание 34.** Обозначить необходимые направления управления корпоративной культурой, исходя из выбранной ранее стратегии организации. Разработать систему мероприятий по управлению корпоративной культурой в вашей организации: описать субъектов управления и их взаимодействия, уточнить содержание мероприятий с учетом существующих особенностей организации и ее культуры, а также механизмы внедрения необходимых культурных изменений.

### **6.2. Формирование корпоративной культуры**

Источники формирования [13, с. 187]:

- ◆ взгляды, ценности, представления основателей организации;
- ◆ коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;
- ◆ новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Процесс формирования культуры на первом этапе является процессом создания малой группы и может быть представлен в виде следующей последовательности шагов [13, с. 188]:

1. Индивид (основатель) выдвигает идею о создании нового предприятия.
2. Основатель привлекает к реализации своего замысла одного или нескольких людей и формирует ядро единомышленников, обладающих такими же целями и видением ситуации. Иными словами, они поддерживают исходную идею, считая ее разумной и удачной настолько, что готовы рискнуть, пожертвовав своим временем, средствами и силами.

\* Воспроизведено по кн. [15, с. 176].



3. Группа учредителей приступает к согласованной деятельности, регистрируя ее, основывая фонды, получая патенты, определяя рабочее пространство и т. д.
4. К работе компании привлекаются другие лица, после чего можно говорить уже собственно о начале истории данной организации. Если группа остается стабильной в течение достаточно длительного времени, что позволяет ей наработать определенный опыт, то она постепенно вырабатывает конкретные представления о себе, о своем окружении и принципах выживания и развития.

Процесс формирования корпоративной культуры происходит посредством внешней адаптации и внутренней интеграции компании. Процесс внешней адаптации связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных отношений в работе между членами коллектива [1, с. 333–335].

Таблица 9

### Проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции\*

<b>Проблемы внешней адаптации и выживания</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ.</b> Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии для выполнения этой миссии</li><li>◆ <b>ЦЕЛИ.</b> Установление специфических целей; достижение согласия в целях</li><li>◆ <b>СРЕДСТВА.</b> Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности</li><li>◆ <b>КОНТРОЛЬ.</b> Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы</li><li>◆ <b>КОРРЕКЦИЯ.</b> Типы действий, требуемых в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания</li></ul>
<b>Проблемы внутренней интеграции</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆ <b>ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ.</b> Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций</li></ul>

\* Представлено по кн. [1, с. 334].

Окончание табл. 9

◆ ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП. Установление критериев членства в организации и ее группах
◆ ВЛАСТЬ И СТАТУС. Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
◆ ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. Установление правил, касающихся уровня и характера социальных отношений в организации между группами, выделенными по половому, возрастному и под. признакам; определение допустимого уровня открытости на работе
◆ НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ. Определение желательного и нежелательного поведения
◆ ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

Таблица 10

#### Механизмы внедрения и поддержания культурных основ\*

Первичные механизмы внедрения культурных основ	Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ
◆ Оценка и контроль явлений и процессов со стороны лидеров	◆ Структура и устройство организации
◆ Поведение лидеров в критических случаях и при организационных кризисах	◆ Организационные системы и процедуры
◆ Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	◆ Организационные обычаи и ритуалы
◆ Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	◆ Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
◆ Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	◆ Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
◆ Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	◆ Официальное признание организационной философии, ценностей и убеждений

\* Представлено по кн. [13, с. 202].

### 6.3. Поддержание корпоративной культуры

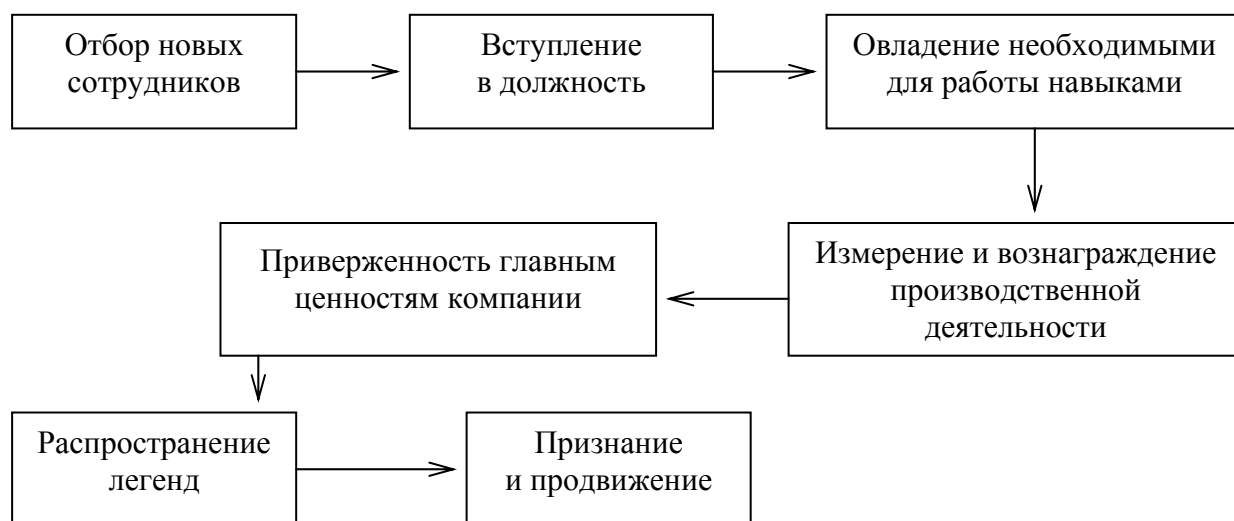


Рис. 12. Поддержание корпоративной культуры \*

### 6.4. Изменение корпоративной культуры

Любой процесс изменений состоит из трех этапов: «размораживание», когнитивное реструктурирование и «замораживание».

Если в какой-то части базовой структуры происходят изменения, то вся система находится в состоянии дисбаланса. При этом действия системы направлены не просто на укрепление уже существующих представлений, а на нечто большее. Возникновение такого дисбаланса было названо размораживанием системы или формированием мотивации к изменению. Выделяют три процесса, которые сопровождают формирование данной мотивации [13, с. 254–256]:

- ◆ достаточное количество противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, что приводит к серьезному дискомфорту и дисбалансу;
- ◆ связь противоречащих данных с важными целями и идеями, что вызывает беспокойство и/или чувство вины;
- ◆ достаточная психологическая безопасность, т. е. наличие возможности решить проблему без потери индивидуальности или целостности, что позволяет членам организации согласиться с противоречащими данными, а не отрицать их, защищаясь.

\* Представлено по кн. [4, с. 574–577].

После того как организация оказалась размороженной, в ней начинается процесс изменения. Большинство процессов преобразований предполагают изменение поведения, что необходимо для формирования основ когнитивного пересмотра представлений. Поведение может быть изменено насильственно, но если этому не предшествовал или не сопутствовал когнитивный пересмотр представлений, то при исчезновении принуждающей силы все вернется на круги своя [13, с. 256–257].

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

Таблица 11

**Механизмы изменения культуры в соответствии со стадией развития организации \***

<b>Стадия развития организации</b>	<b>Механизмы изменения</b>
Основание и ранний рост, развитие	1. Инкрементальные изменения путем общей и частной эволюции 2. Изменение посредством внутриорганизационной терапии 3. Изменение посредством содействия созданию гибридных культур
Средний возраст	4. Изменение посредством систематической подпитки из избранных субкультур 5. Плановое изменение посредством реализации проектов развития организации и создания параллельных обучающих систем 6. Размораживание и изменение вследствие технологического фактора
Зрелость и закат	7. Изменение посредством внедрения людей со стороны 8. Размораживание посредством скандалов и развенчания мифов 9. Изменение путем навязывания убеждений 10. Разрушение и перерождение

\* Представлено по кн. [13, с. 258].

При изменении культуры возможно изменение поведения. При этом выделяют следующие сочетания изменений в поведении и культуре [1, с. 342]:

<b>Изменение культуры</b> значительное нет совсем	Значительные изменения культуры без изменения поведения (проблемы способностей и подготовки)	Значительные изменения поведения и культуры (постоянные изменения)
	Никаких изменений	Значительные изменения поведения без изменения культуры (проблемы приверженности и последовательности)
	<b>Нет совсем</b>	<b>Значительное</b>
	<b>Изменение поведения</b>	

*Рис. 13. Возможные соответствия изменения культуры организации и поведения сотрудников*

### **6.5. Формализация корпоративной культуры**

Под формализацией корпоративной культуры понимается закрепление неформальных ценностей и норм организации в «нормативных» документах. Таковыми документами выступают:

- 
- 
- 
- 
- 
-

## 6.6. Влияние корпоративной культуры на управление персоналом

Корпоративная культура оказывает влияние на все подсистемы системы управления персоналом.

В форме рефератов подготовить выступления по следующим темам:

1. Особенности организации труда персонала в организациях с различными корпоративными культурами.
2. Особенности мотивации персонала в организациях с различными корпоративными культурами.
3. Особенности оценки персонала в организациях с различными корпоративными культурами.
4. Учет требований корпоративной культуры при подборе персонала.
5. Влияние корпоративной культуры на адаптацию работников.
6. Взаимосвязь корпоративной культуры и стимулирования труда.
7. Учет корпоративной культуры при развитии персонала.
8. Корпоративная культура как основа трудовых перемещений.
9. Влияние корпоративной культуры на процесс высвобождения персонала.
10. Корпоративная культура как инструмент регулирования социально-психологических отношений.
11. Учет требований корпоративной культуры при планировании численности и структуры персонала.

*При выполнении данного задания необходимо рассмотреть особенности подсистемы системы управления персоналом в различных типах организационных культур.*

**Задание 35.** Написать сочинение-размышление «Корпоративная культура – это...».

### Список рекомендуемой литературы

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.
2. *Катков В.* Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. – 2000. – № 2. – С. 66–70.
3. *Комаров Е.* Организационные и дезорганизационные методы управления как составляющие организационной и дезорганизационной культуры предприятия // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 28–34.

4. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
5. *Магура М.И.* Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 24–29.
6. *Мизелева Г.С., Балакина И.В., Эйдельман Я.Л.* Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 14–32.
7. *Рафаева О.С.* Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 3. – С. 34–40.
8. *Романова Ю.* Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25–27.
9. *Спивак В.А.* Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
10. *Староверов О., Алехина О.* «Обучающийся» подход к развитию культуры организации // Управление персоналом. – 2001. – № 7. – С. 54–57.
11. *Тевене М.* Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. – 3-е изд. – СПб.: ИД «Нева», 2003. – 128 с.
12. *Удальцова М.В.* Социология управления: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 144 с.
13. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
14. Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / Под ред. Дж. Биллсберри. М.: Междунар. ин-т менеджмента ЛИНК, 1996. – 368 с.
15. *Kobi J-M.* Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
16. *Scholz C.* Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien. – Wiesbaden: Gabler, 1990.

## IV. КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК ЭЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

### 7. Корпоративная этика

#### 7.1. Профессиональная этика

«Профессиональная этика (функционально-дифференцированная, ролевая) относится к подразумеваемому или конкретно определенному набору норм или кодексу поведения, которыми руководствуются принимающие решения в своих различных профессиональных ролях.

Такого рода ролевая этика часто обеспечивает полезное влияние на разрешение этически спорных вопросов, возникающих в процессе профессиональной деятельности (например, надо ли врачу говорить пациенту, что он безнадежно болен?)» [5, с. 41].

**Задание 36.** Найти в литературе или Интернете по три примера кодекса профессиональной этики.

«Большинство этических дилемм, ассоциируемых с различными видами профессиональной этики (медицинская, журналистская, этика бизнеса и др.), включает некий вид противоречия между функционально-дифференцируемой и универсальной. Универсальная этика относится к нормам поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их профессиональной принадлежности или социальных функций» [5, с. 41].

**Задание 37.** Подумать над вопросом «Какому этическому правилу – функционально-дифференцированному или универсальному – должен последовать принимающий этическое решение?».

**Задание 38.** Разработать для своей специальности кодекс профессиональной этики.

#### 7.2. Этика бизнеса

«Этика бизнеса как область знаний сформировалась в 70-е гг. XX века в США. К началу 80-х гг. она стала важнейшим предметом изучения для специалистов. Хотя скептицизм по поводу самой возможности существования этики в бизнесе был распространен довольно долго» [5, с. 58].



*Причины повышения внимания к этике бизнеса*

1.

2.

**Основные концепции в этике бизнеса [5, с. 70–87]:**

I. Теория, основанная на религиозной этике. Хорошо известно, что первые предприниматели были весьма религиозными людьми. Но прямое использование имеют определенные ограничения:

- глобализация (различные религии);
- абсолютные нравственные ценности мало что могли дать человеку в ситуации конкретного нравственного выбора.

Другие три подхода опираются на три различные этические традиции:

II.

1. Теория утилитаризма. Основатель – Иеремий Бентон (1748–1832). Какое-либо действие является правомерным с этической точки зрения в том, и только в том случае, если суммарный полезный эффект этого действия превышает суммарный полезный эффект любого другого действия, которое могло бы быть совершено вместо первого действия. Таким образом, необходимо количественное измерение всех благ и полезностей.

Теория утилитаризма лежит в основе метода анализа расходов и прибыли. Используют, в частности, для определения эффективности инвестиций.

Проблемы использования теории: несоизмеримость, различная ценность для каждого, отсутствие возможности прогнозирования.

2. Деонтическая этика – теория моральных прав. Основатель – Иммануил Кант (1724–1804).

Принципы деонтической этики:

- универсальность: личные мотивы должны быть универсальными (а что если бы все поступали бы так?);

– обратимость: личные мотивы должны быть такими, чтобы лицо, их реализующее, могло желать их использования другими лицами (а что если бы с тобой поступили также?). Сосредоточена на внутренних мотивах, а не на последствиях действий.

3. Этика справедливости. Исходит из положения, что люди по своей природе являются общественными существами, которые должны жить в обществе и создавать социальные структуры для поддержания его функционирования. Основные ценности для ее представителей – человеческое равенство и справедливость как его выражение. Сложность, однако, состоит в том, что существует несколько отличающихся друг от друга представлений о справедливости:

3.1. *Эгалитаризм*. Согласно этой теории (от фр. *egalite* – равенство) между людьми нет никаких различий, которые могли бы оправдать возможность неравного к ним отношения. Следовательно, блага и тяготы должны распределяться между людьми по следующему принципу: «Каждый человек должен получать равную долю тягот и благ».

3.2. *«Капиталистическая» справедливость* требует распределения благ с учетом индивидуального вклада в общее дело группы (фирмы, общества, человечества).

3.3. *«Коммунистическая» справедливость*. Согласно этой теории трудовые обязанности должны распределяться в соответствии со способностями, а блага в соответствии с потребностями.

3.4. *Концепция Д. Ролза*. Его теория справедливости основана на следующих принципах:

1. Каждый человек имеет право на наиболее широкие свободы, совместимые с аналогичными свободами других людей.
2. Неравенство по социально-экономическим параметрам должно быть таким, чтобы обеспечивались:
  - а) максимум прибыли для наименее привилегированных лиц;
  - б) доступ в равной мере для каждого в учреждения и к должностным лицам, которые являются носителями власти.

Согласно Д. Ролзу, принцип *1* должен быть приоритетным по отношению к принципу *2б*, а в рамках принципа *2* положение *а* должно рассматриваться как приоритетное по отношению к положению *б*.

**Задание 39.** Проанализировать следующие ситуации [6] и предложить их решение с точки зрения различных этических концепций.

**Ситуация 1.** Вы – главный менеджер в крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы, с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

*Каково будет ваше решение? Подпишите ли вы новый контракт или нет? Почему?*

**Ситуация 2.** Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая, способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин, претендующих на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

*Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?*

**Ситуация 3.** Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

*Что Вы предпримите и почему?*

«В структуре этики бизнеса выделяют макроэтику: та часть этики бизнеса, которая рассматривает специфику моральных отношений между как макросубъектами социальной и экономической структуры общества: корпорациями, государством и обществом в целом, так и его частями; и микроэтику» [5, с. 64].

### Проблемы макроэтики [5, с. 182–195]:

- 1) отношения между корпорациями;
- 2) отношения между корпорациями и государством;
- 3) отношения между корпорациями и потребителями (реклама!!!);
- 4) отношения между корпорациями и инвесторами;
- 5) отношения между корпорациями и локальными сообществами;
- 6) отношения между корпорациями и окружающей средой;
- 7) отношения между корпорациями и социальными меньшинствами.

«Под микроэтикой понимают исследование специфики моральных отношений внутри корпорации, между корпорацией как моральным стимулом и ее работниками, а также держателями акций» [5, с. 64].

### Проблемы микроэтики [5, с. 120–142]:

- 1) власть и подчинение;
- 2) проблема служебных разоблачений;
- 3) проблемы работающих женщин;
- 4) этика выгодных связей;
- 5) проблемы социальной ответственности.

Как правило, проблемы микроэтики находят свое отражение в кодексах поведения компаний.

**Задание 40.** Найти в литературе или Интернете этические кодексы поведения различных компаний и проанализировать, как в них отражены и решены проблемы микро- и макроэтики.

### Способы повышения уровня этичности организации

Выделяют следующие инструменты повышения уровня этичности организации [5, с. 104–107]:

- ◆ этические кодексы;
- ◆ «карты этики»;
- ◆ комитеты по этике;
- ◆ социальные ревизии;
- ◆ обучение этичному поведению;
- ◆ этическая экспертиза;
- ◆ этическое консультирование.

Пример теста на проверку уровня этичности сотрудников [7, с. 393–396]:

Оцените утверждения (сс – совершенно согласен; с – согласен; нс – не согласен; снс – совершенно не согласен).

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству..... сс – с – нс – снс
2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом..... сс – с – нс – снс
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов, поэтому иногда в отчетах необходимо давать примерные цифры..... сс – с – нс – снс
4. Бывают случаи, когда нужно скрыть негативную информацию от начальства..... сс – с – нс – снс
5. Нам всегда следует поступать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий..... сс – с – нс – снс
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время, и ничего страшного в этом нет..... сс – с – нс – снс
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников..... сс – с – нс – снс
8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказов, чтобы получить этот заказ..... сс – с – нс – снс
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания..... сс – с – нс – снс
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства, которые мы применили..... сс – с – нс – снс
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики организации, я дам на это разрешение..... сс – с – нс – снс
12. Без нарушения политики организации и существующих инструкций жить совершенно невозможно..... сс – с – нс – снс
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы фиксировалась «нехватка», а не «излишки» полученных товаров..... сс – с – нс – снс
14. Использовать время от времени копировальную технику организации для личных целей вполне приемлемо..... сс – с – нс – снс

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущих машин и т. д.) – допустимая дополнительная льгота..... *сс – с – нс – снс*
16. Если есть возможность работать по совместительству в организации конкурента, то это частное дело работника и оно вполне приемлемо..... *сс – с – нс – снс*
17. Заниматься посторонними делами или своим личным бизнесом в помещении организации и в рабочее время допустимо, если это не вредит организации, не снижает ее доходы..... *сс – с – нс – снс*
18. Предложить лицам, ответственным за закупки ваших товаров, выгодную работу, сделку допустимо..... *сс – с – нс – снс*
19. Принять подарки, деньги от другой организации вполне допустимо..... *сс – с – нс – снс*
20. Клевета, ложь, пренебрежительное замечание о конкурентах допустимы, если они сделаны в интересах организации..... *сс – с – нс – снс*
21. Принцип «взаимности», или «ты мне – я тебе», вполне приемлем и укрепляет отношения с партнерами..... *сс – с – нс – снс*
22. Обманывать коллег, делать ложные заявления в целях организации допустимо..... *сс – с – нс – снс*
23. Если нужно, то вполне допустимо использовать мощь организации для запугивания конкурентов ради достижения своих целей..... *сс – с – нс – снс*
24. Предъявить организации счет за несъеденные обеды, неизрасходованный бензин, неиспользованные авиабилеты допустимо и является небольшой добавкой к личному доходу..... *сс – с – нс – снс*
25. Угрозы по отношению к наемным работникам в целях решения задач организации допустимы..... *сс – с – нс – снс*
26. Использование грубости и насилия по отношению к подчиненным в случае крайней необходимости допустимо..... *сс – с – нс – снс*
27. Ношение оружия на территории организации с согласия администрации допустимо..... *сс – с – нс – снс*
28. Сексуальные домогательства на территории организации не являются слишком грубым нарушением этических отношений..... *сс – с – нс – снс*
29. Запугивание подчиненных в интересах повышения уровня дисциплины допустимо..... *сс – с – нс – снс*
30. Работать и не нарушать российское законодательство невозможно..... *сс – с – нс – снс*

31. Дискриминация по признакам цвета кожи, религии, возраста, национальности, инвалидности, стажа работы может быть допустима с различными оговорками..... *сс – с – нс – снс*

*Подсчитайте результаты:*

*Баллы*  
*сс..... 3*  
*с..... 2*  
*нс..... 1*  
*снс..... 0*

*Если вы набрали в сумме:*

*0..... Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого*  
*1-10..... Вам можно идти в епископы*  
*11-20..... Высокий этический уровень*  
*21-30..... Приемлемый этический уровень*  
*31-48..... Средний этический уровень*  
*49-61..... Требуется моральное совершенствование*  
*62-79..... Происходит быстрое соскальзывание в пропасть*  
*Свыше 80..... Охраняйте ценности от самого себя*

### **Список рекомендуемой литературы**

1. *Баринов В.А., Макаров Л.В.* Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2. – С. 110–121.
2. *Герчикова И.Н.* Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики: Учеб. пособие. – М.: Консалтбанкир, 2002. – 576 с.
3. *Кирьянова Е.Н.* Профессиональный отбор и этические нормы его проведения // Управление персоналом. – 1998. – № 8. – С. 39–43.
4. *Краев А., Моргунов Е.* Нарушения этики при подборе персонала // Управление персоналом. – 2003. – № 3. – С. 63–65.
5. *Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.* Этика бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2000. – 280 с. – (Серия «Наука управления»).
6. *Томилов В.В.* Культура предпринимательства: Учеб. пособие. – СПб: Питер, 2000. – 176 с.: ил.

7. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издат. группа НОРМА – ИНФРА-М, 1999. – 528 с.

8. *Steinmann H., Schreyoegg G.* Management. Grundlagen der Unternehmensfuehrung. – Aufl. 3. – Wiesbaden, 1993. – 678 s.



## Заключение

Учебно-методическое пособие «Корпоративная культура» представляет собой краткий конспект лекций по соответствующему курсу и набор практических заданий, которые необходимо выполнить для успешного овладения материалом.

В издании рассмотрены основные вопросы, позволяющие студентам не только познакомиться с этим организационным феноменом, но и получить навыки практического управления культурой организации. Материал в пособии, от блока к блоку и в рамках каждого блока, изложен по принципу «от абстрактного к конкретному».

Так, в первом блоке представлена теория данного вопроса: существующие подходы, история развития (этапы, представители и «достижения»), структурные элементы (мировоззрение, ценности и нормы, культурные артефакты), функции культуры, вводится понятие субкультуры. Все это послужит основой для правильной интерпретации существующей культурной действительности.

После определения теоретических границ рассматриваемого явления во втором блоке происходит конкретизация, так сказать «прощупывание», культуры реальных организаций с помощью методов и инструментов диагностики. При этом в начале блока представлена общая информация о диагностике (этапы, их цели и задачи, продолжительность), которая затем трансформируется и реализуется в конкретных инструментах, адаптированных к специфичным организационным условиям. Во втором блоке особое место отведено роли стратегии развития организации как критерию оценки корпоративной культуры. Здесь наиболее важна роль студента как исследователя, так как стратегии развития уникальны в каждой организации и соответственно уникальными будут и результаты оценки корпоративных культур, которую студенту необходимо проводить самостоятельно. С целью упрощения этой задачи в блоке указаны основные методологические и методические трудности, которые могут возникнуть на данном этапе, и основные пути их решения.

В следующем блоке – «Теоретические и практические основы управления корпоративной культурой» – представлен материал и задания, которые не только способствуют пониманию всей сложности процесса управления культурой, но и подталкивают студента к разработке программы мероприятий по управлению для конкретной организации. Основная сложность, которая может возникнуть на данном этапе, связана с отсутствием в пособии и в специальной литературе конкретных рекомендаций и технологий управления культурой. В пособии представлены лишь механизмы управления и факторы, которые оказывают влияние на выбор этих механизмов. Тем не менее накопленный практический опыт и имеющиеся специальные знания позволяют студентам осуществлять отбор необ-

ходимых механизмов и приводить их в соответствие с определенными организационно-техническими и социальными условиями. Особую роль в становлении будущих специалистов по управлению персоналом играет параграф, посвященный взаимодействию корпоративной культуры и управления персоналом. В пособии предлагается самостоятельное изучение данного взаимодействия. Этот вопрос не имеет однозначного ответа и в настоящее время в специальной литературе практически не освещен.

Завершает учебно-методическое пособие блок, посвященный корпоративной этике – одному из элементов культуры организации. Данный блок не велик по объему. Это связано с тем, что часть вопросов рассматривается в курсе «Деловое общение», и в данном пособии представлена роль культурных артефактов в трансляции этических принципов организации.

В целом пособие позволяет систематизировать знания о корпоративной культуре, сформировать навыки по диагностике, оценке и управлению культурой.

Следует отметить, что в пособии не рассматриваются вопросы аудита культуры – актуального и сложного направления современного менеджмента. Это обусловлено отсутствием в настоящее время в специальной литературе методик по аудиту культуры. Чаще всего эти методики являются собственностью тех организаций, в которых они применяются и для которых они разработаны. Но путь к решению этого вопроса лежит через формирование общих знаний по аудиту персонала и корпоративной культуре. И в будущем, безусловно, появятся теоретические разработки, позволяющие решить как этот вопрос, так и новые вопросы в области корпоративной культуры, которые возникнут вследствие развития и накопления знаний в сфере менеджмента персонала.

## Тест для самоконтроля\*

### *A. Понятие корпоративной культуры*

**1. Какое из перечисленных словосочетаний близко по смыслу к понятию «корпоративная культура»?**

- a. организационная культура
- b. корпоративный дух
- c. философия организации
- d. социокультура организации
- e. организационное развитие
- f. социально-психологический климат

**2. Что такое корпоративная культура?**

- a. признанные ценности, убеждения, нормы и формы поведения в организации
- b. совокупность идей, убеждений, традиций и ценностей, господствующих на предприятии как в социальной системе
- c. образ жизни, мышления, действия и существования организации
- d. совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и проблемы внутренней интеграции
- e. способ выполнения работы в конкретной организации
- f. специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела

**3. Модель корпоративной культуры по Э. Шейну представляет собой...**

- a. 3-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации
- b. круговую диаграмму, в центре которой находятся ценности организации
- c. 4-уровневую систему, в основе которой лежит мировоззрение организации
- d. 3-уровневую систему, в основе которой лежит отношение организации ко времени
- e. разворачивающуюся во времени и пространстве спираль
- f. 3-уровневую систему, в основе которой лежат образцы поведения в организации

---

\* Возможны несколько вариантов правильных ответов на вопросы теста.

**4. Ценностно-нормативная структура корпоративной культуры включает в себя:**

- a. ценности организации
- b. нормы поведения в организации
- c. мировоззрение организации
- d. ролевые модели поведения в организации
- e. миссию организации
- f. стратегию развития организации

**5. Игровая структура корпоративной культуры включает в себя:**

- a. внешний вид офиса компании
- b. язык компании
- c. компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании
- d. легенды компании
- e. символический менеджмент
- f. рекламу выпускаемой продукции

**6. Имиджевая структура корпоративной культуры включает в себя:**

- a. внешний вид офиса компании
- b. язык компании
- c. компьютерные игры, в которые играют сотрудники компании
- d. легенды компании
- e. символический менеджмент
- f. рекламу выпускаемой продукции

**7. В культуре организации можно выделить:**

- a. доминантную культуру
- b. локальную культуру
- c. субкультуру
- d. контркультуру
- e. местную культуру
- f. положительную культуру

**8. По характеру влияния корпоративной культуры на результативность деятельности организации выделяют:**

- a. хорошую культуру
- b. локальную культуру

- c. положительную культуру
- d. функционально значимую культуру
- e. отрицательную культуру
- f. негативную культуру

**9. Корпоративная культура выполняет следующие функции:**

- a. смыслообразующую
- b. рекреативную
- c. общественной памяти
- d. распределительную
- e. воспроизводственную
- f. поддерживающую

***Б. Управление корпоративной культурой***

**10. Диагностика корпоративной культуры включает в себя:**

- a. анализ корпоративной культуры
- b. адаптацию корпоративной культуры
- c. исследование корпоративной культуры
- d. построение профиля корпоративной культуры
- e. разработку стратегически необходимой корпоративной культуры
- f. внедрение новой ценности в организации

**11. Оценка корпоративной культуры включает в себя:**

- a. анализ корпоративной культуры
- b. адаптацию корпоративной культуры
- c. исследование корпоративной культуры
- d. построение профиля корпоративной культуры
- e. разработку стратегически необходимой корпоративной культуры
- f. внедрение новой ценности в организации

**12. Диагностика корпоративной культуры возможна следующими методами:**

- a. интервью
- b. включенное наблюдение
- c. анализ документов
- d. анкетный опрос

- e. тест
- f. экспертный опрос

**13. При диагностике корпоративной культуры учитывается мнение...**

- a. клиентов компании
- b. сотрудников компании
- c. собственников компании
- d. контролирующих органов
- e. практикантов
- f. прессы

**14. При диагностике корпоративной культуры изучаются следующие ориентации компании:**

- a. на клиентов
- b. на технологию
- c. на коммуникации
- d. на издержки
- e. на компанию
- f. на сотрудников

**15. Оценка корпоративной культуры возможна на основе...**

- a. миссии развития компании
- b. стратегии развития компании
- c. ценностей компании
- d. результатов компании
- e. клиентов компании
- f. собственников компании

**16. Изменение корпоративной культуры включает в себя:**

- a. изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера
- b. изменение стиля управления кризисом или конфликтом
- c. перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения
- d. изменение критерия стимулирования
- e. смена акцентов в кадровой политике
- f. смена организационной символики и обрядности

**17. Исследования Г. Хофштеде посвящены...**

- a. выявлению типов корпоративной культуры
- b. выявлению аспектов корпоративной культуры
- c. анализу корпоративной культуры
- d. диагностике корпоративной культуры
- e. анализу соответствия управления персоналом корпоративной культуре
- f. анализу соответствия корпоративной культуры управлению персоналом

**18. Корпоративная культура относится к управлению персоналом как...**

- a. часть к целому
- b. целое к части
- c. общее к частному
- d. частное к общему
- e. причина к следствию
- f. следствие к причине

***V. Предпринимательская этика***

**19. К основным этическим проблемам деловой жизни относятся...**

- a. низкое качество работы и товаров
- b. создание союзов в надежде на счастливую случайность
- c. промедление с выполнением своих обязанностей
- d. безоговорочное подчинение руководству
- e. жесткие цены
- f. малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы

**20. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся...**

- a. создание материальных ценностей во всем многообразии форм
- b. разрешение конфликтов с учетом статусов участников
- c. получение прибыли и других доходов как результат достижения различных общественно значимых целей
- d. приоритет интересов межличностных отношений, а не нужд производства при разрешении деловых проблем
- e. влияние деловой этики на усиление корпоративного духа
- f. повышение характеристик этичности сотрудников организации

**21. К основным областям регулирования макроэтики относятся...**

- a. отношения между корпорациями
- b. отношения между корпорациями и государством
- c. отношения между корпорациями и потребителями
- d. отношения корпораций к принятию решений
- e. отношения между корпорациями и окружающей средой
- f. отношения между корпорациями и социальными меньшинствами

**22. Под профессиональной этикой понимается...**

- a. исследование специфики моральных отношений внутри корпорации
- b. конкретный набор норм, или кодекс поведения, которым руководствуются лица, принимающие решения, играя различные профессиональные роли
- c. моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками
- d. направление, определяющее моральную оценку поступка, исходя из последствий совершенного поступка
- e. общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий группы
- f. один из способов повышения этичности поведения сотрудников организации

**23. Учитывать принципы этики в управлении персоналом необходимо при...**

- a. отборе персонала
- b. адаптации персонала
- c. мотивации персонала
- d. стимулировании персонала
- e. развитии персонала
- f. увольнении персонала

**Уникальные подборки материалов по экономике и менеджменту:**  
- для самообразования топ-менеджеров;  
- для повышения квалификации преподавателей;  
- для рефератов и контрольных.

[Вернуться в каталог бесплатных учебников](#)

[Ручной реферат дипломных, курсовых и любых других работ](#)

[Начните бизнес в Интернете с собственного сайта-визитки](#)

[Дистанционные курсы по созданию эффективных сайтов](#)



**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
  - 2. Диссертации и научные работы**
  - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**  
**Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА**  
**Приглашаем авторов**

**УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -**

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**  
**[www.учебники.информ2000.рф](http://www.учебники.информ2000.рф).**

Автор-составитель

Татьяна Александровна Лапина

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА**

Учебно-методическое пособие

**[Вернуться в каталог учебников](#)**

**[Рерайт дипломных и курсовых работ](#)**

**[Создание сайтов-визиток](#)**

**[Курсы по созданию сайтов](#)**

---

---

---