



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА «ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА»

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
43 % авторского текста

Работа РЕКОМЕНДОВАНА к защите
23 декабря 2024 г.
зав. кафедрой

 Д.Н. Корнеев

Выполнила:
магистрант группы
ЗФ-209-147-2-1
Волкорез Нина Владимировна
Научный руководитель:
к.п.н., доцент Корнеев Д.Н.



Челябинск
2025 год

СОДЕРЖАНИЕ:

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1. Состояние проблемы управления организацией в существующей теории и практике менеджмента.....	10
1.2. Корпоративная культура – понятие, сущность и составляющие.....	14
1.3. Управление корпоративной культурой организации..	38
Выводы по 1-ой главе.....	55
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	56
2.1. Анализ эффективности управления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».....	56
2.2. Модель управления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».....	71
2.3. Итоги практической работы по управлению корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».....	78
Выводы по 2-ой главе.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	88
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена растущей ролью корпоративной культуры в современном бизнесе как фактора, определяющего успешность и конкурентоспособность организаций. В условиях глобализации экономики и усиления конкуренции, важность стратегического управления корпоративной культурой усиливается, поскольку она является неотъемлемым элементом в создании уникального имиджа компании, повышении ее привлекательности для инвесторов, клиентов и сотрудников.

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», являясь одним из крупнейших игроков на российском энергетическом рынке, предоставляет уникальную возможность для анализа и оценки эффективности управления корпоративной культурой в рамках крупного бизнеса. Исследование позволит выявить, как корпоративная культура влияет на операционную деятельность компании, ее инновационный потенциал, способность адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, а также на внутреннюю социальную среду и мотивацию сотрудников.

Проблема исследования: учитывая, что корпоративная культура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» формировалась на протяжении десятилетий и имеет свои уникальные особенности, исследование представляет интерес не только для теоретического понимания механизмов управления корпоративной культурой, но и для практического применения полученных знаний в деятельности аналогичных организаций, стремящихся к улучшению своих бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности на рынке.

Управление в современном мире рассматривается с различных точек зрения и основывается на множестве предпосылок, но прежде всего оно направлено на максимизацию рыночных процессов, происходящих в экономике. Экономические субъекты, стремящиеся к повышению своей эффективности, всё чаще осознают, что им необходимо развивать эффективность не только в чисто экономическом смысле, но и в социальных категориях. Это направление реализуется через формирующийся в экономике

сектор предприятий, нацеленных на достижение общественно значимых целей. Их присутствие в экономике также ввело новую категорию в управление – корпоративное социальное управление. Корпоративное социальное управление связано со спецификой корпоративной культуры и в конечном итоге формирует стандарты и культуру качества у экономических субъектов.

Противоречие исследования. В последние годы происходят все более заметные изменения в подходе к управлению человеческими ресурсами. Это связано с возрастающей зависимостью возможностей развития организации от компетенций ее сотрудников. Поэтому все больше практиков и исследователей обращают внимание на анализ методов и инструментов управления человеческими ресурсами. Важной тенденцией здесь является поиск условий (как внешних, так и внутренних) методов и инструментов, выбранных и используемых организациями. Систематический анализ литературы по этому вопросу подтверждает приведенное выше наблюдение, а также подчеркивает существенный дефицит исследований, посвященных взаимосвязи между организационной культурой и управлением человеческими ресурсами.

Степень проработки проблемы. Корпоративная культура активно исследуется в мировой и отечественной научной литературе. Среди зарубежных ученых различные аспекты этой проблемы изучали Р. Акофф, М. Армстронг, Т. Дил, А. Ханди, К. Дэвис, Кеннеди, П. Друкер, Р. Куинн, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Оучи, К. Камерон, Э. Шейн и др.

Среди отечественных исследователей вопросами корпоративной культуры занимались: О. С. Виханский, В. А. Баринов, Э. А. Капитонов и др.

Множество исследований корпоративной культуры принадлежит отечественной науке, среди которой можно отметить работы. В работах этих ученых раскрыта сущность корпоративной культуры, рассмотрены различные типологии и подходы к оценке и управлению ее развитием.

Однако, несмотря на значительное количество и актуальность исследований, остаются нерешенными несколько важных теоретических и

прикладных проблем. Требуется дальнейшего исследования комплекс проблем, связанных с управлением принципиально нового организационно-экономического механизма управления развитием корпоративной культуры, разработкой теоретико-методических подходов к диагностике ее подсистем и элементов. Их решение позволит целенаправленно и эффективно управлять корпоративной культурой как важным фактором конкурентоспособности предприятий, что обеспечит условия для их устойчивого роста.

Тема исследования: «Управление корпоративной культурой организации».

Объект исследования: процессы управления организацией.

Предмет исследования: управление корпоративной культурой организации.

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка модели управления корпоративной культурой в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Гипотеза исследования: управление корпоративной культурой в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» будет эффективным, если:

- будет внедрена модель управления корпоративной культурой в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»;

- реализованы технологии внедрения модели управления корпоративной культурой в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Достижение этой цели обусловило необходимость постановки и решения **комплекса задач:**

1. Изучить состояние проблемы управления организацией в существующей теории и практике менеджмента.

2. Проанализировать дефиниция корпоративная культура – понятие, сущность и составляющие.

3. Рассмотреть процесс управления корпоративной культурой организации.

4. Разработать модель управления корпоративной культурой в ПАО

«СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Теоретико-методологическая база исследования.

Информационно-фактологической базой магистерской работы послужили: собранные, обработанные и обобщенные первичные материалы, характеризующие уровень корпоративной культуры на ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятий в РФ; официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат).

Методологической основой исследования являются теоретические управления отечественной и мировой экономической науки, концептуальные положения современной экономической теории, научные труды ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные изучению проблем развития корпоративной культуры.

Новизна исследования: результаты, полученные в ходе исследования, содержат научную новизну:

- усовершенствовано трактование сущности понятия «корпоративная культура организации» как комплексной, многоэлементной, самовоспроизводящейся и самоорганизующейся системы, формирующей интеллектуальное, духовное и социальное поле организации, определяющей поведение его персонала и динамично изменяющейся под целенаправленным воздействием субъекта управления с целью достижения синергетического эффекта в условиях конкурентной борьбы;

- получило дальнейшее развитие подход к моделированию процесса управления развитием корпоративной культуры организации на основе сочетания составляющих культуры, методов управления ей, базовых ценностей и стратегий управления предприятием в целом, что позволяет учитывать разнонаправленные интересы заинтересованных сторон и гармонизировать их в процессе управления;

- разработаны рекомендации по оценке и развитию корпоративной

культуры на предприятии;

- предложена модель управления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Теоретическая значимость исследования: ИССЛЕДОВАНИЕ обогащает понимание корпоративной культуры как ключевого элемента стратегического управления человеческими ресурсами, способствуя повышению эффективности и конкурентоспособности предприятий. Оно вносит вклад в разработку теоретических основ, методов диагностики и рекомендаций по формированию и развитию корпоративной культуры, акцентируя внимание на её значении в создании мотивирующей внутренней среды и устойчивом развитии организаций.

Практическая значимость исследования заключается в предложенной модели управления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Результаты проведенных автором исследований могут быть внедрены в деятельность подобных организаций, что свидетельствует о их прикладной ценности и возможности использования на других организациях.

Этапы исследования:

1 этап- Производство теоретического исследования, посвященного изучению предмета, объекта и задач темы исследования. Изучение педагогической и научной литературы, определение актуальных проблем.

2 этап- Экспериментальный

3 этап- Обобщающий

4 этап -Заключительный

Методы исследования: для решения поставленных задач и достижения цели исследования был использован ряд общенаучных и специальных методов исследования, взаимосвязанных и последовательно применяемых в процессе работы: структурный анализ и метод логического обобщения - при обосновании теоретических основ управления и развития корпоративной культуры организации; историко-логический метод использован при исследовании

становления корпоративной культуры; классификационно-аналитический метод - при исследовании компонентов корпоративной культуры и системы корпоративных ценностей; экономико-математические методы - для оценки корпоративной культуры и ее влияния на результаты деятельности организации; графически-аналитический метод - для наглядной иллюстрации исследуемых социально-экономических явлений и процессов с помощью рисунков и диаграмм.

База исследования: П Российская Федерация, Тюменская обл., Ханты-Мансийский автономный округ — Югра, г. Сургут, ул. Григория Кукуевецкого, 1, корпус 1

Структура исследования: Магистерская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников литературы и приложений.

Общий объем работы составляет 98 страниц, включая основной текст 88 страниц, 2 таблиц, 21 рисунка, список использованных источников из 22 наименований, 2 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. СОСТОЯНИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Мир менеджмента на современном этапе характеризуется своим разнообразием и подчинен обилию стоящих перед ним задач и факторов. От менеджеров требуются ряд определенных умений и навыков, т.к. в условиях перенаправления экономики Российской Федерации в реальное производство (особенно в рамках посткризисного развития), рационализации эксплуатации имеющихся ресурсов, а также активного участия в институционализации рыночных отношений в управлении необходимо применять инновационные методы менеджмента. Безусловно, менеджмент является координатором функционирования предприятия, основополагающим механизмом эффективности и результативности деятельности, но, конечно, в условиях инновационного развития общества и экономики в менеджменте существует ряд проблем, с которыми сталкиваются менеджеры в рамках реализации своей профессиональной деятельности [1].

В сравнении с западным миром, опыт управления в России на современном этапе имеет небольшую практику менеджмента в условиях рыночной экономики. Данный опыт базируется на синтезе и интерпретации зарубежной практики при оглядке на особенности российского менталитета и экономической структуры.

И, так как законы экономики зависят от воли и поведения людей, правильности принятия решений ими, то проблемы в современном российском менеджменте, правильность принятых решений являются одними из главных вопросов на сегодняшний день. Поэтому особенно важно не копирование «вслепую» иностранного опыта и наработок, а правильный синтез и выборка наиболее удачных и перспективных навыков с учетом специфики российского менеджмента. В современном мире позиция менеджера рассматривается так,

что если человек находится в руководящей должности любого уровня управления в любых предприятиях, организациях, учреждениях и фирмах, то в своей деятельности, успешной и продуктивной, ему необходимы базовые знания в области теории и методологии управления персоналом. Управление в организации играет ключевую роль, т.к. без данных мероприятий организация деятельности предприятия не имеет будущего.

Управление — выполнение функций управления (планирование, координация, мотивация и контроль) для воздействия на объект управления в целях субъекта. Под планированием понимают постановку целей работ организации и определение путей их достижения. Координация включает в себя распределение полномочий и ответственности, а также функциональных областей деятельности между участниками организации [2; 5].

Управление организацией в менеджменте — деятельность руководства и специалистов организации, обеспечивающая её устойчивое функционирование и развитие в соответствии с поставленными целями [2; 5].

Современный менеджер должен владеть не только фундаментальными основами менеджмента, но и уметь адаптироваться и рационально реализовывать управление в современной экономике, быстро приспосабливаясь к инновационным изменениям.

Так, например, применение новой модели менеджмента в деятельности открывает новые возможности для деятельности не только самих менеджеров, но и для работы персонала в целом.

Поэтому одной из основных проблем, стоящей в процессе развития современного управления, является проблема универсального менеджера, который в условиях инновационной и глобализирующей экономики способен к четкому и рациональному управлению с принятием на себя ответственности за принятые управленческие решения [2; 5].

При рассмотрении данной проблемы, выделим основные проблемы менеджмента на современном этапе. Конечно, их немало, но мы рассмотрим

четыре: 1. Проблема качества. Данная проблема весьма актуальна, т.к. в Российской Федерации малый процент людей имеют реальный практический опыт в сфере менеджмента; 2. Проблема коррумпированности российской экономики на всех уровнях. К сожалению, в условиях российской системы хозяйствования на современном этапе еще существуют моменты «решения проблем» соответствующим образом; 3. Проблема увеличения численности государственных чиновников при постоянном сокращении аппарата управления. При данной проблематике остро ощущается нехватка профессиональных кадров, особенно из числа топ менеджеров. В данном случае: количество - никак не значит качество; 4. Проблема современного российского менеджмента в условиях глобализации. На настоящий момент система управления России не может конкурировать с зарубежными.

Несомненно, в менеджменте существует ряд многочисленных проблем, требующих решения, но в рамках данной статьи их объять не представляется возможным, поэтому рассмотрим еще несколько видов проблем, с которыми могут столкнуться менеджеры в своей деятельности: - общие проблемы, которые присущи для всего предприятия или отрасли; - общие проблемы, относящиеся к отдельному предприятию, но не знакомые для отрасли; - уникальные проблемы, с которыми предприятие или отрасль сталкиваются впервые; - проблемы с мнимой уникальностью, т.е. кажущиеся исключительными, но на практике обладают первичными признаками общей проблемы [3].

Также в настоящее время одной из самых насущных проблем выступает проблема управления персоналом предприятий, нехватка квалифицированных профессиональных кадров, что зачастую не позволяет эффективно реализовывать стоящие перед предприятием задачи и решать проблемы значимого характера. Эффективный менеджмент персонала на предприятии на сегодняшний день нельзя представить без применения четко построенного механизма компетентности руководителя, а также без быстрого мониторинга

возникающих проблем, что позволяет своевременно решить возникающие в процессе работы персонала сложности и разногласия [3].

При правильном подходе к управлению персоналом с учетом психологии менеджмента, несомненно, результатом выступит эффективное функционирование предприятия во всей мощности кадрового потенциала. Одним из методов повышения эффективности современного управления является внедрение и применение в организации креативного менеджмента.

Так, креативное управление ставит перед собой ряд определенных целей для повышения эффективности функционирования предприятия в виде: - наделение человека определенными знаниями, обеспечение его актуальной, своевременной, а также правдивой информацией; - мотивация человека к творческому мышлению, креативности в работе; - гарантировать права сотрудника на результаты своей интеллектуальной деятельности; - обеспечение прав и интересов предприятия как экономической системы, наделившей сотрудником необходимыми ресурсами для осуществления креативного управления. Все возникающие в процессе управления проблемы необходимо решать. Для всех проблем, кроме уникальных, необходимо применять общие решения, например, с применением общих правил и методов менеджмента.

1.2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Прежде чем раскрыть сущность трактовок корпоративной культуры, ее известных моделей, справедливо акцентировать внимание на том, что корпоративная культура является составляющей общей культуры. Представления о культуре как ценности формировались и развивались в историческом аспекте от времен античности до наших дней. К этому причастны мыслители и прошлого, и современности, в частности:

- античные мыслители - Цицерон, Вергилий, Сенека;
- ученые Средневековья - Аврелий, Августин;
- мыслители времен Возрождения - Ф. Петрарка, М. Монтень;
- философы Нового времени - Ф. Бэкон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Дж. Б. Вико;
- ученые ближайшего прошлого - Ф. Гегель, О. Шпенглер, З. Фрейд, Л. Уайт, Э. Тейлор, А. Кребер, К. Клакхон;
- ученые последней четверти двадцатого века, работы которых основываются на: осмыслении культуры как процесса творческой деятельности - А. Арнольдс, Е. Баллер, Н. Злобин, Л. Коган, В. Межуев; понимании культуры как специфического вида человеческой деятельности - В. Давидович, М. Каган, Э. Маркарян, З. Файнбург;
- исследователи нашего времени, менеджеры, специалисты: зарубежные - П. Бурдые, Дж. Гибсон, Д. Грей, К. Камерон, Г. Минцберг, Ф. Лютенс, М. Тевен, Р. Уотермен, Э. Шейн (список не полный); отечественные - В. Г. Смирнова, В. А. Колосов, С. М. Емельянов и другие [4].

Культура коррелирует с элементами жизни человека, качественно отличающимися ее от других составляющих живой природы. В отличие от биологических форм жизни, это понятие фиксирует особенности

исключительно человеческой деятельности, человеческого поведения, проявления сознания, их языкового сопровождения [5].

К составляющим, присущим культуре, исследователи (А.В. Колесников, В. Г. Смирнова и другие) относят:

- язык (знаки языкового и невербального происхождения как природные, так и искусственные, вместе с их содержательным наполнением и толковым значением соответственно социальному опыту и отношениям человека к миру);

- ценности (предпочтения явлений для индивида терминальные (ценности цели) и инструментальные (ценности средства), их значимость, важность, которыми определяется различие более желаемого от менее нежелаемого, выбор цели, избегание нежелаемого);

- нормы (регуляторы поведения в социальной среде вместе с ожиданиями, которыми определяется допустимый круг действий - правила морали, касающиеся представлений людей; образцы поведения (мода), формализованные (официально прописанные) правила;

- артефакты (обобщенные названия искусственно созданных объектов знакового или символического содержания - предметов, вещей, феноменов духовной жизни общества, произведений искусства, теорий, фольклора и т.д.).

К основным функциям культуры ученые преимущественно относят:

- образовательно-воспитательную, связанную с воспитанием членов общества и их образованием;

- коммуникативную, связанную с необходимостью накопления и трансформаций социального опыта, трансляцией сообщений;

- регулирующую, связанную с ориентацией человеческой деятельности и контролем над ее осуществлением;

- интегративно-деинтегративную, за которой создание одних сообществ сопровождается разграничением других сообществ;

- знаково-семантическую, связанную с управлением и интерпретацией имен, названий, обозначений для понимания между людьми;
- ценностно-аксиологическую, связанную с выявлением потребностей и поведенческой ориентацией членов общества;
- социальную;
- адаптивную, связанную с приспособлением к внешней среде;
- познавательно-гносеологическую, связанную с концентрацией обобщенного опыта с позиции историзма и эволюции.

Культуре присущи и другие функции, к которым отнесены, в частности, совместный труд, образование, ритуалы, взаимодействие, язык и т.д.

Истоки современной корпоративной культуры исследователи связывают с временами Средневековья.

Так, Ю. Арнаутова утверждает, что термин происходит не от слова «корпорация» (организационно-правовой тип организации), а от латинского «corporatio», то есть объединение, сообщество [2, с.119].

Первые упоминания об использовании термина «корпоративная культура», «корпоративный дух» исследователи относят к концу XIX - началу XX в. [1, с.12].

Ценности сообщества, наличие и поддержка «корпоративного духа» упоминаются в литературе XIX в. Во многих источниках указывается, что термин «корпоративная культура» впервые использовал в XIX в. в военной терминологии немецкий фельдмаршал Мольтке для определения отношений сплоченности в офицерской среде [6].

В начале XX в. Анри Файоль, основатель школы классического менеджмента, в книге «Общее и промышленное управление» среди основных принципов управления выделяет корпоративный дух, понимая под ним «сплоченность работников, единство силы» [22].

Отметим, что с точки зрения применяемых понятий, еще двадцать лет назад в отечественных научных публикациях довольно редко можно было

встретить словосочетания «корпоративная культура», «организационная культура», «культура организации», «культура организации», касающиеся предмета исследования. Поэтому обратим внимание на историю становления понятия «корпоративная культура» (рис. 1).

Х. Шварц и С. Дэвис (1981г.)

- Комплекс убеждений и ожиданий, которые разделяют члены организации. Данные убеждения и ожидания формируют нормы, определяющие поведение сотрудников организации.

Дил и Кеннеди (1982г.)

- Способ деятельности.

Келлер (1982г.)

- Комплекс представлений всего коллектива, состоящий из норм поведения, образцов поведения и результатов поведения, которые изучают члены социальной группы и которые передаются дальше через символы.

Сате (1983г.)

- Набор важных установок, которые разделяют члены общества.

Э. Шейн (1990г.)

- Разработанная группой лиц структура базовых предложений, которые проявляются при решении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции.

Уилкинс и Дайер (1998г.)

- Набор социально найденных знаний, воплощенных в специфической и общей организационной структуре.

Рис. 1. Определения корпоративной культуры

(составлено автором)

Однако сейчас, только монографий по корпоративной культуре насчитывается сотни, а научные направления исследования корпоративной культуры являются многогранными, что объясняется различными целями научного анализа (табл. 1.).

Таблица 1. Классификация направлений научных исследований корпоративной культуры

Разработчики теоретико-методических основ решения проблемы	
управления, оценки и развития корпоративной культуры по тематическим направлениям	
I. Становление проблематики корпоративизма в науке:	Гринвуд Дж., Коусон А., Лембрух Дж., Шмиттер Ф., Штрек Г.
II. Теоретико-концептуальная ориентация в понимании корпоративной культуры:	Аеринцев С., Давидов Ю., Орлова Е., Топоров В., Флиер Л., Шмиттер Ф.
III. Среда управления корпоративной культуры:	Белл Д., Гэлбрейт Дж., Масура Й., Тоффлер А., Красильников В., Иноземцев В.
IV. Связь социально-экономического развития и корпоративных отношений:	Ансофф И., Друкер П., Мескон М., Оучи У., Уотерман Р.
V. Содержательное наполнение разновидностей корпоративизма:	Акофф А., Гревз Д., Дэвис С., Дил Т., Тернер Дж., Хаммер М.
VI. Гармонизация социальных отношений через корпоративный консенсус:	Кеннети А., Кунде Й., Блэк С., Дороти Д., Кэтлин С., Силяева И., Чумиков А., Петрова И.
VII. Исследование корпоративной культуры с позиций системности:	Армстронг М., Ансофф И., Дил Т., Друкер П., Спивак В., Корокошко И., Быков С., Амоша О., Антонов В., Балабанова Л., Назорова Г., Мул Н., Баринов В., Куинн Р., Новикова О., Гришнова О. и другие

(составлено автором)

Во второй половине 1960-х годов шли дебаты о формальном и традиционном подходе к организации. На основе критики функциональной парадигмы были созданы, среди прочего: ситуационная теория организации, организационный психологизм (начавшийся с экспериментов Хоторна) и теория бюрократии. Дилемма организационных исследований того времени заключалась в том, чтобы анализировать организацию без учета людей

(Тейлор, Вебер) или сосредоточить внимание на людях вне формальной структуры организации (Мейо). В поисках рецепта одностороннего взгляда на организационные проблемы был предложен комплексный, целостный подход к организации.

Два основных направления культурных исследований представляли культуру как независимую переменную или как внутреннюю переменную.

В первом понимании культура — это фон, переменная, объясняющая поведение. В макроперспективе изучалась взаимосвязь между культурой и структурой организации, тогда как в микроперспективе предметом интереса были сходства и различия в отношениях менеджеров в разных культурах. Культура, являющаяся независимой переменной, привносится в организацию извне ее членами, а затем проявляется в отношениях отдельных людей.

Культура как внутренняя переменная постоянно производится организациями и проявляется в культурных артефактах, которые являются побочным эффектом организационной деятельности. Характерной чертой этого подхода к культуре является рассмотрение организации с точки зрения взаимосвязи переменных, гарантирующих ее выживание. К ним относятся: организационная структура, размер организации, технологии, стили руководства, культура. В этой перспективе мы находим основы системной теории организации. Организация и ее среда создают систему, и ее существование определяется ее взаимоотношениями с окружающей средой.

Культурное измерение — это то, что привносит элемент баланса в эту систему: окружающая среда является источником команд, которые менеджеры применяют в организации с помощью символических средств. Отношение к культуре как к внутренней переменной привело к убеждению, что ее использование в сочетании с элементами стратегического управления станет конкретным рецептом достижения цели организации. Поэтому был задан вопрос, как формировать культуру, чтобы влиять на достижение цели, хотя факт существования субкультур или контркультур в организации не

учитывался.

Предшественником динамического анализа культуры, то есть анализа способа ее создания, является Шейн. Он считал, что культура создается в процессе обучения, который состоит из внешних процессов адаптации, происходящих между группой и ее средой, и внутренних интеграционных процессов, касающихся согласия группы на ее цель и способы ее достижения

. Он является автором концепции, согласно которой ценности возникают из скрытых предпосылок (базовых предположений), а затем проявляются в артефактах [8].

Различают специфические черты западной и восточной культур.

Западная культура характеризуется:

- активное освоение природы,
- высокий уровень конкуренции между людьми,
- линейная концепция времени, определенно ориентированная на будущее,
- вера в то, что космос и природные ресурсы безграничны,
- вера в то, что человеческая природа безразлична и поэтому может быть усовершенствована,
- вера в то, что существует истина в последней инстанции, позволяющая понять окружающую действительность.

Для восточных культур характерны:

- пассивное отношение к природе,
- гармония как с природой, так и с другими людьми,
- убеждение, что группа важнее отдельного человека,
- определенная степень концентрации на прошлом, которая видна в культивировании традиций,
- полихронная концепция времени и вера в его цикличность,
- убеждение, что пространство ограничено,
- вера во зло, присущее человеческой природе, и одновременная

вера в то, что эту природу можно улучшить,

- вера в явленную истину.

Системные научные исследования корпоративной культуры начались преимущественно в 70-80 гг. XX в. В начале XXI в. научные поиски в этом направлении усилились, что объясняется поиском средств активизации роли человеческого капитала, обеспечения экономического и инновационного развития предприятий и преодоления противоречий во взаимодействии социальных партнеров.

Культура организации, а позднее - корпоративная культура, стала предметом усиленного внимания ученых после Хоторнского эксперимента, проведенного в 1927-1932 гг. американскими исследователями под руководством Элтона Мэйо. Изучая зависимости производительности труда сотрудников компании Western Electric (Чикаго) от множества условий и факторов, исследователи пришли к важному выводу: существует отдельная группа факторов, которая до этого не привлекала внимания ученых, - это факторы социальной и психологической природы, которые в рамках отдельной организации способны существенно влиять на трудовое сознание, специфику поведения, отношения наемных работников, их взаимодействие с руководством, качество и эффективность совместной работы. Речь шла прежде всего о традициях, общих целях, ценностях, культуре [9].

Систематизация научных подходов к трактовке корпоративной культуры свидетельствует, что большинство исследователей сегодня склонны понимать корпоративную культуру как совокупность материальных и нематериальных артефактов организации, базирующихся на системе ценностей, норм, правил и принципов поведения, которые принимаются и поддерживаются подавляющим большинством сотрудников (табл. 2).

Давайте начнем рассматривать основные определения корпоративной культурой.

И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев называют культуру средой жизни

или оболочкой смыслов. По мнению Е.А. Земедлиной, культура позволяет людям придавать жизни смысл, она представляет собой сеть смыслов. В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова, в свою очередь, утверждают, что культура — это структура, которая организует наш опыт и посредством которой мы выбираем свои действия.

По мнению Т.О. Соломанидиной, культура также воспринимается как динамическое явление, которое создается в процессе обучения. Костера определяет культуру как среду социальной жизни, позволяющую участникам организации общаться и придающую смысл их действиям. Это социальное пространство, постоянно обсуждаемая коллективная идентичность.

О.Г. Тихомирова отождествляет культуру со схемой развития, отраженной в системе знаний, идеологии, ценностей, законов и повседневных ритуалов, характеризующих данное общество. Наконец, С.А. Шапиро считает, что культура — это «мягкая», целостная концепция — это актив организации, благодаря которому можно спрогнозировать размер финансовых ресурсов организации через пять лет. Мы обычно утверждаем, что культура — это набор ценностей, норм и принципов, которые применяются естественным образом, а не навязываются в данном сообществе [10].

Для целей этой работы мы будем использовать термин «корпоративная культура». Представляется, что этот термин более адекватен, если принять во внимание тот факт, что большинство примеров, на которых базируется современная наука в этой области, касаются предприятий. Мы анализируем организации, работающие в конкретных финансовых условиях, и факт деятельности ради прибыли или ради идеи имеет далеко идущие последствия для специфики организации — последствия, которые должны быть отражены в культуре. Иными словами, формулируя определение корпоративной культуры, мы указываем на определенное сужение области исследования, что, по мнению автора этой работы, позволит избежать обобщений. Было бы разумно провести исследование культуры некоммерческих организаций и

других организаций отдельно, чтобы продемонстрировать, могут ли культуры этих организаций различаться. Однако мотивация у людей различна, и масштаб вознаграждения за труд различен. Пока мы не сможем ответить на вопрос, существуют ли эти различия или нет, одинаковое отношение ко всем организациям кажется неоправданным.

Так что же такое корпоративная культура? Корпоративная культура — это совокупность принципов и ценностей, естественно применимых в данном организационном сообществе, описывающая отношения, межличностные отношения, а также стиль функционирования организации, созданный в результате эволюции организации и ее адаптации к среде и обладающих характеристиками как внутренней переменной, которая путем искусственной модификации процессов управления легитимизирует существование организации и может определять ее конкурентное преимущество, так и процессов управления, составляющих среду, активизирующих [11].

Таблица 2 Систематизация научных подходов к определению категории «корпоративная культура»

Авторы	Сущность подхода к трактовке
Армстронг М.	Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников этой организации, которые могут не быть четко выражены, но в отсутствие прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей, влияют на ход выполнения работы.
Вейлл П.	Это система отношений, действий и артефактов, которая выдерживает испытание временем и формирует уникальную общую психологию.

В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова	Это социальный ресурс концептуально оформленных идей, ценностей, отношений, ожиданий, способа мышления, норм и правил поведения, традиций и корпоративной символики, формирующихся в ходе совместной деятельности для достижения целей организации.
Виханский О.С., Наумов А.	Перечень наиболее важных предположений, получающих выражение в ценностях, декларируемых организацией и задающих людям ориентиры их поведения и действий.
Голд К.	Уникальные характеристики восприятия особенностей организации, того, что выделяет ее среди других в отрасли.
И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев	Совокупность правил, обычаев и устоявшейся практики в области корпоративного управления, не получившая нормативного закрепления в законодательстве и базирующаяся на общем культурном уровне общества.
Е.А. Земедлина	Это унаследованная по содержанию система, передаваемая с помощью естественного языка и других символических средств, выполняющих представительские, директивные, эффективные функции и способные создавать культурное пространство и особое чувство реальности.

С.А. Шапиро	Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, свойственных этой компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя в других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.
О.Г. Тихомирова	Это хорошо сформированная, стабильная система норм и ценностей, ведущих убеждений, принципов и технологий сотрудничества.
В. А. Баринов	Общественные ценности, объединяющие сотрудников различных подразделений, направляя их деятельность на достижение поставленных целей.
Мескон М.	Это климат в организации; она отражает обычаи, присущие организации.
Э. А. Капитонов	Это система взаимодействующих материальных и духовных ценностей, верований, ожиданий, норм и правил, традиций, способа мышления, корпоративной символики, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность, качественную определенность.
М.А.Колмыкова, Н. А. Четверикова	Совокупность определенных ценностей, норм и моделей поведения, которые декларируются, разделяются и реализуются на практике руководителями и персоналом.
Хайет Г.	Система ценностей, убеждений, верований, представлений, ожиданий, символов, а также деловых принципов, сложившихся в организации.

(составлено автором)

Вместе с тем, проведенный нами теоретический анализ свидетельствует, что корпоративная культура в трактовочных вариациях все еще не получила одобренной учеными однозначности.

Множественность определений корпоративной культуры отмечают, в частности, Е. Коротков и А. Силина в своей монографии «Организационное поведение» [11, с. 76]. Дополнительный импульс развитию проблематики корпоративного управления дала работа «Переосмысление организации» Т. Дила и Л. Болмена [14, с. 119], признанная научным сообществом одной из лучших по проблематике корпоративной культуры. Подход авторов к рассмотрению компании как органического единства четырех составляющих - структуры, управления человеческими ресурсами, политики организации, символического фрейма - выделяет особенности, вдохновляющие до сих пор ученых на новые открытия в области корпоративной культуры, касающиеся:

- а) важности содержания, которым люди наделяют события;
- б) уменьшения неопределенности и повышения предсказуемости;
- в) соблюдения общих ценностей и убеждений как способа сплочения членов коллектива [12].

Анализ зарубежных публикаций доказывает, что у их авторов сегодня нет сомнений в том, что управление корпоративной культуры является прикладной задачей современного социального управления. Однако отечественные ученые обратили на это внимание значительно позже, чем западные коллеги, что обусловило определенное отставание отечественной науки в исследовании данной проблематики.

По мнению И.В. Грошев А, А.А. Краснослободцев А, корпоративную культуру организации определяют на основе определенных составляющих элементов (рис. 2).

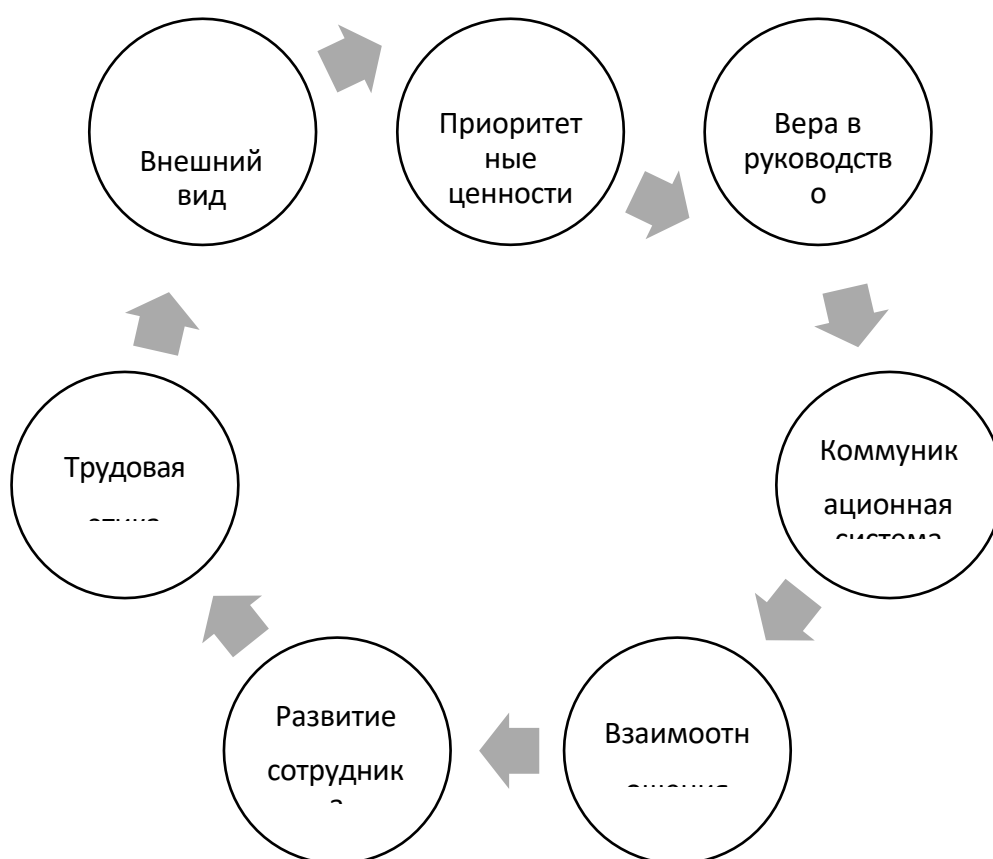


Рисунок 2. Составляющие элементы корпоративной культуры (составлено автором) на основе [4, с. 126]

Меркенс отмечает, что это, безусловно, культурный феномен, который выражается в том, как вышеуказанные признаки постоянно определяют общую жизнь членов одной организации.

Фред Лютенс на основе проведенного анализа множества определений сформировал основные признаки корпоративной культуры, которые отмечаются многими исследователями (рис. 3):



Рисунок 3. Основные признаки корпоративной культуры по Ф. Лютенсу (составлено автором) на основании [7, с. 112]

Рассмотрим все приведенные элементы корпоративной культуры:

1. Наблюдаемые регулярные формы поведения. Во взаимодействии друг с другом члены одной организации используют общий язык, терминологию, а также ритуалы для проявления уважения или демонстрации приемлемого поведения.

2. Нормы. Существующие стандарты поведения определяют отношение к работе.

3. Доминирующие ценности. Ожидается, что основные ценности, которым следует организация, будут разделяться и ее членами.

4. Философия. Организацией разработана политика, отражающая ее убеждения в том, как следует обращаться с сотрудниками и клиентами.

5. Правила поведения. Новые сотрудники должны их усвоить.

6. Организационный климат. Это общее ощущение, создаваемое в организации, стиль общения между сотрудниками, а также с клиентами и другими внешними лицами [3].

Объединяя различные критерии анализа корпоративной культуры, А. Ф. Харрис и Р. Моран выделили десять содержательных, наиболее ценных в организации характеристик, присущих любой корпоративной культуре (рис. 4):

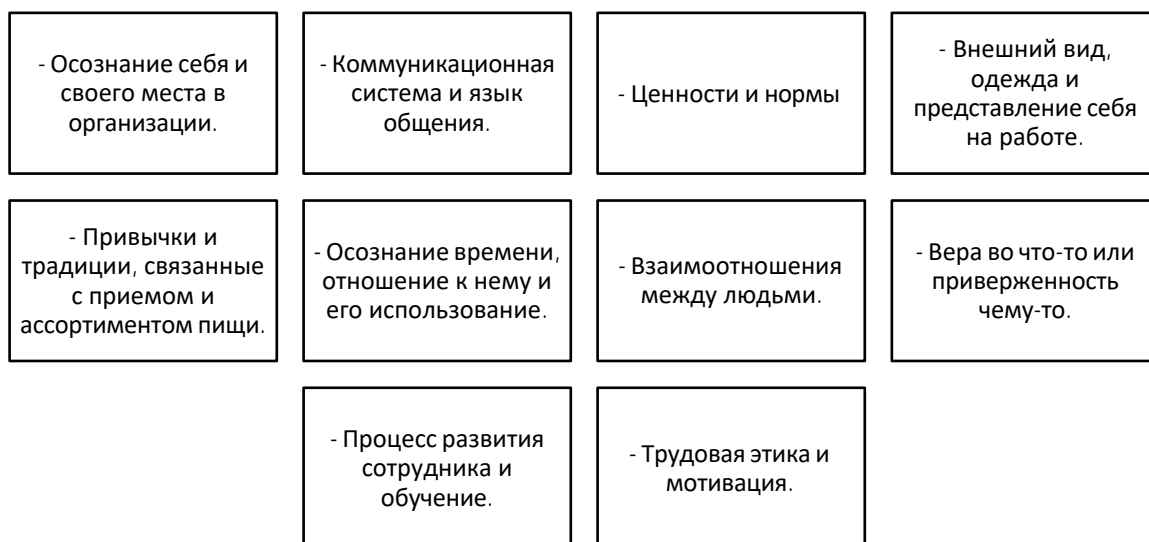


Рисунок 4. Основные характеристики корпоративной культуры по А. Ф. Харрису и Р. Морану

(составлено автором) на основе [8, с. 94]

Вместе с тем, слабым местом в современных представлениях о корпоративной культуре считаем отсутствие возможностей учета

определенного поведения человека в организации с точки зрения его допустимости или недопустимости: как член коллектива, человек им остается, хотя его поведение с точки зрения корпоративности может оказаться недопустимым (гипотетически возможна и противоположная ситуация).

На это обратили внимание О. Виханский и О. Наумов, определяя корпоративную культуру как набор наиболее важных, направленных на членов коллектива предположений, которые находят выражение в ценностях, декларируемых организацией и задающих людям ориентиры их поведения и действий [3, с. 172].

С нашей точки зрения, важным для признаков корпоративности является атрибутика, символика, присущие среде, где осуществляется жизнедеятельность трудового коллектива. На эти вопросы в РФ редко обращают внимание, даже понимая, что элементы дизайна подачи информации, типичные истории подчас влияют на поведение человека не меньше, чем перечень позиций «корпоративного устава».

Размышляя в этом же смысле, И. Кузнецов [12], В. Спивак [19] и другие ученые выделяют принципы системности, управляемости, комплексности, научности, эффективности, стратегичности, открытости.

Обобщая научное мнение, проиллюстрируем базовые принципы корпоративной культуры в виде схемы (рис. 5).

Согласно принципу системности, корпоративная культура приобретает черты множества взаимосвязанных элементов.

Принцип управляемости позволяет осуществлять регулирование развития корпоративной культуры.

Принцип комплексности позволяет учитывать многоаспектность корпоративной культуры в зависимости от подхода к ее анализу с тех или иных позиций - экономических, социальных, правовых, организационных, психологических и т.д.



Рис. 5. Базовые принципы управления, функционирования и развития корпоративной культуры

Принцип научности предполагает использование на этапах управления и развития корпоративных культур научных достижений, методов анализа и синтеза, применение информационных технологий соответственно мировым стандартам (содержание других принципов отображено схемой на рис. 5).

Обобщение научных источников показало, что экономистами и социологами рассматриваются следующие методы изучения корпоративной культуры (рис. 6).

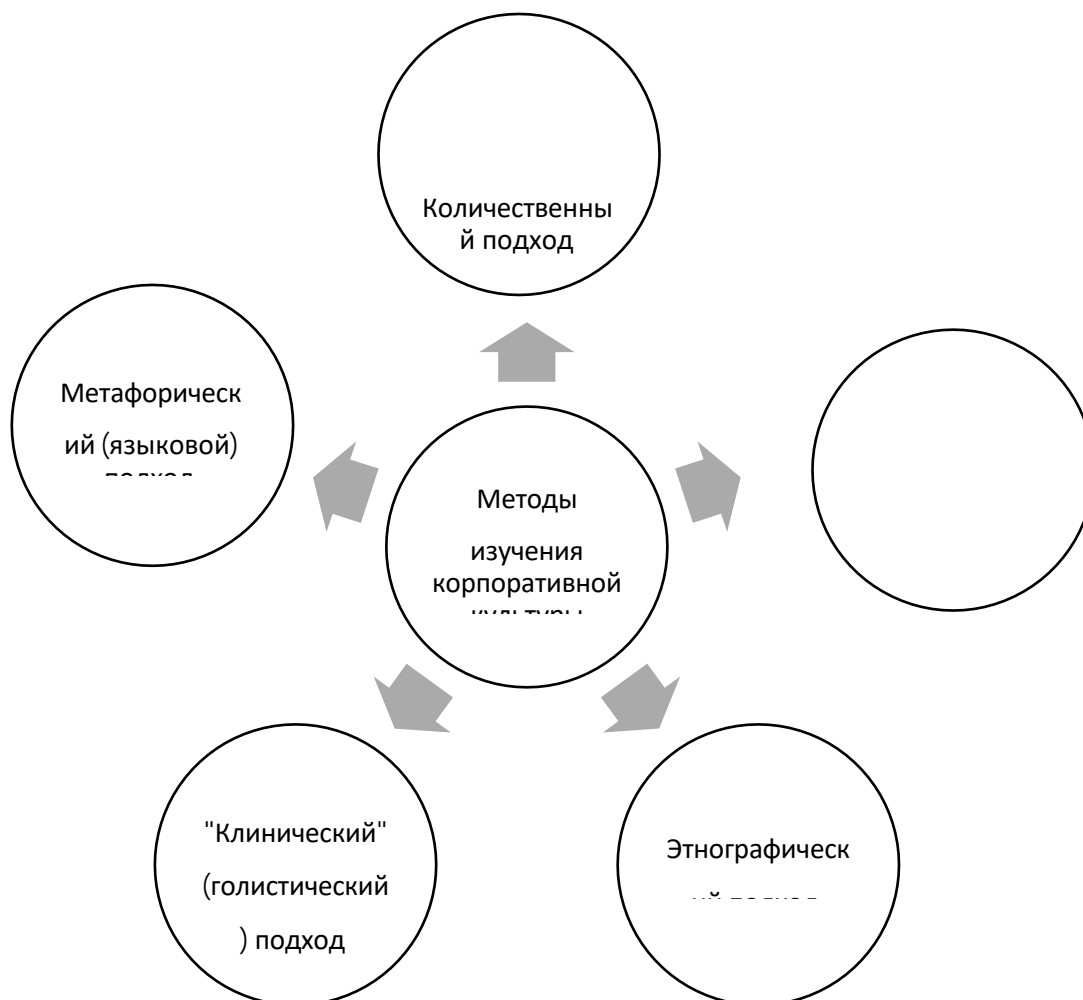


Рис. 6. Подходы к изучению корпоративной культуры (составлено автором)

1) Этнографический подход. Подход реализуется глубоким изучением одной культуры, которое обычно предполагает «погружение» исследователя в нее на длительное время.

2) «Клинический» (голистический) подход. Представляет собой ряд контактов и совместных исследований членами организации, которые воплощают те или иные аспекты ее культуры и имеют в своем распоряжении необходимую информацию. Предполагает познание непосредственным «погружением» исследователя в культуру в качестве носителя культуры, которую исследует [14].

3) Метафорический (языковой) подход. Используется исследователями апелляцией к примерам внешних проявлений культуры — языку документов, отчетности, существующих рассказов, бесед.

4) Количественный подход. Предполагает, что исследователь использует опросники и проводит интервью для оценки конкретных проявлений культуры.

5) Качественный подход. Реализуется исследователем через интервью, наблюдения, ознакомление с правилами, традициями, практиками управления, анализ документов.

Существующие в литературе методы оценки корпоративной культуры можно классифицировать в две группы.

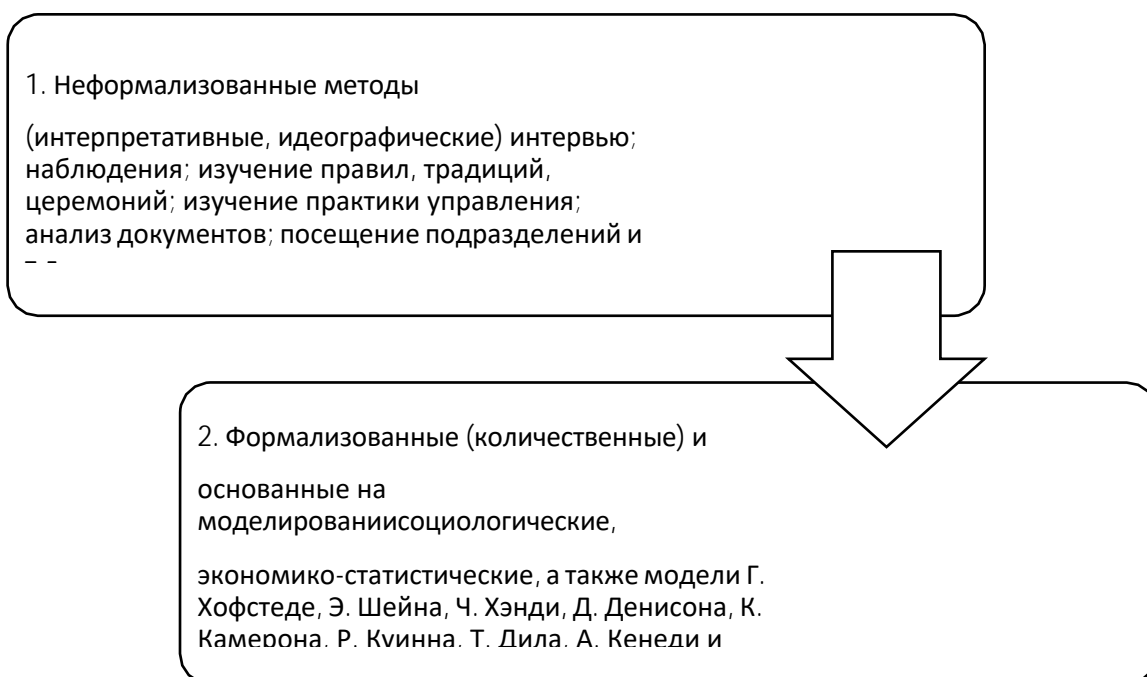


Рис. 7. Методы оценки корпоративной культуры

(составлено автором)

Таким образом, в теории менеджмента существуют различные подходы к раскрытию сущности понятия «корпоративной культуры».

В первом подходе она рассматривается как совокупность представлений и ценностей, которые формируются в человеке обществом, общественной деятельностью и социальными взаимодействиями [15].

При таком подходе организация воспринимается только как контекст, в котором проявляются переменные национальные культуры. С этой точки зрения организация только пассивно подвержена влиянию заранее

сформированных представлений своих сотрудников.

Второй подход основан на том, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода концентрируют свое внимание на уникальных ритуалах, легендах и церемониях, которые возникают в среде, созданной руководством компании с помощью установленных правил, структур, норм и целей.

При этом в компании могут существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Третий подход рассматривает корпоративную культуру как суть организации, ее основное отличие, то есть организация и есть культура.

Вместе с тем нельзя не учитывать результаты, которые свидетельствуют, что значительный отпечаток на модели управления корпоративной культуры оставляют специфические особенности трудового менталитета

Именно поэтому, говоря в целом о возможностях динамического развития корпоративной культуры, следует учитывать специфические исторические и культурные факторы развития стран. На этапах исторических изменений, революций, изменения идеологических ценностей, форм собственности можно ожидать, что управление позитивной корпоративной культуры потребует более длительного периода, чем изменение методов управления, и к тому же потребует отдельных целенаправленных усилий социальных партнеров и других заинтересованных сторон.

Широко используется классификация элементов корпоративной культуры, предложенная Э. Шейном. Корпоративная культура состоит из:

- базовые предположения, отражающиеся в бессознательных, очевидных реакциях; это самый глубокий пласт культуры, до которого труднее всего добраться,
- ценности, которые можно вербализовать после более глубокого размышления, хотя обычно они не обдумываются,
- нормы, контролирующие поведение в изменяющихся ситуациях,

- артефакты, культурные символы, видимые снаружи.

Культура выполняет в организации множество функций. Наиболее важных из них:

- установление границ организации,
- среда для процессов управления,
- обеспечение членам организации чувства идентичности,
- повышение устойчивости социальной системы,
- связующее и основу для элементов управления, обеспечивающих организационную согласованность,
- объяснительный механизм и ориентир оценки правильности поведения и отношений членов организации.

В свою очередь, функции культуры упоминаются в литературе чаще всего, хотя и касаются общих вопросов, но определенно носят прикладной характер, что свидетельствует о преобладании функционалистической парадигмы в современных взглядах на эту тему.

Представляется, что признание вышеперечисленных элементов, формирующих культуру, неизбежно ведет нас к интерпретативной парадигме (признание роли лидеров в организации) и функционалистской парадигме (динамика окружающей среды, критические события), что является свидетельством возможного сосуществования обеих парадигм.

Корпоративная культура — это уникальная система ценностей, убеждений, поведения, норм и символов, которые определяют компанию и влияют на то, как работают ее сотрудники.

Корпоративная культура в компании – это совокупность ценностей, норм, убеждений, обычаев и методов поведения, которые характеризуют функционирование данной организации. Это комплексная система символических моделей поведения, которые формируют сообщество сотрудников и влияют на то, как организация достигает своих целей и принимает решения [16].

Корпоративная культура компании состоит из следующих элементов:

ценности компании – основные убеждения, которыми руководствуется деятельность организации; может включать такие элементы, как этика, равенство, социальная ответственность или устойчивое развитие,

нормы – правила, согласно которым должны вести себя сотрудники; может определяться стандартами работы, правилами общения или дресс-кодом,

поведение – действия, предпринимаемые сотрудниками ежедневно; поведение также можно определить, как реализацию ценностей и норм, применимых к сотрудникам

символы – элементы, имеющие символическое, репрезентативное значение для организации – например, название компании, логотип или слоган,

ритуалы – повторяющиеся действия, такие как регулярные встречи, оценки или интеграция сотрудников.

Корпоративная культура имеет решающее значение для правильного функционирования организации. Это затрагивает такие аспекты деятельности компании, как:

Приверженность и продуктивность — сотрудники гораздо больше вовлечены в свою работу, когда чувствуют, что являются частью организации, которая представляет ценности, соответствующие их убеждениям. Большая вовлеченность, в свою очередь, приводит к большей производительности —

сотрудники работают более эффективно, когда видят, что их работа имеет значение.

Креативность и инновации. Компании с устоявшейся организационной культурой, способствующей открытости и сотрудничеству, часто отличаются большей креативностью и инновациями. Сотрудники, которые чувствуют себя комфортно, без страха представляют свои идеи и готовы тестировать новые решения, которые могут привести к оптимизации продуктов, услуг или процессов.

Моральный дух. Сотрудники, которые чувствуют, что их ценят, уважают и поддерживают на рабочем месте, как правило, имеют более высокий моральный дух. Это приводит к большей удовлетворенности работой, снижению уровня стресса и снижению текучести кадров.

Способность привлекать таланты – позитивная культура организации делает ее гораздо более привлекательной для потенциальных сотрудников, благодаря чему к членам организации могут присоединиться новые, талантливые люди. Мастера своей профессии часто ищут не только хорошо оплачиваемую зарплату, но и место, где они найдут шанс для развития, уважение и возможность делиться своими идеями и влиять на процессы принятия решений.

Текучесть кадров – правильный организационный климат делает сотрудников удовлетворенными и, следовательно, с меньшей вероятностью оставит свои рабочие места. Ограниченная текучесть членов команды обычно приводит к значительной экономии — возникают определенные затраты, связанные с процессом подбора персонала, обучением и снижением производительности (во время адаптации) [17].

Доходы – повышение производительности, креативности, улучшение морального духа, привлечение талантов и снижение текучести кадров в конечном итоге приводят к увеличению масштаба получаемых доходов. Удовлетворенность и приверженность сотрудников влияют на высокое

качество продуктов и услуг. Это приводит к всестороннему удовлетворению потребностей и ожиданий клиентов, что приводит к увеличению продаж и прибыли.

В настоящее время идеология корпоративности, или преданности организации представляется как позитивное инновационное явление.

Указанное позволяет еще глубже понять, почему не может быть автоматически перенесена на «российскую почву» японская или американская модель корпоративной культуры, почему общепринятые правила и ценности корпоративного поведения западных корпораций не всегда «работают» в случае их внедрения в РФ.

1.3. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Эффективное корпоративное управление рассматривается сегодня во всем мире как наиболее важный фактор успеха и конкурентоспособности всех организаций экономической среды.

Мировой опыт управления показывает, что большое значение имеет создание атмосферы, правил, стандартов поведения, которые позволят свести к минимуму проблемы корпоративного управления компаний, которые вызваны, в первую очередь, конкретными индивидуальными интересами коллектива.

Реализация положений корпоративных отношений, соблюдение которых создает атмосферу единства целей всех членов руководства, переносит компанию на более высокий уровень ее деятельности.

Тему управления корпоративной культурой является важной задачей HR-менеджера, ведь именно сильная, творческая корпоративная культура, словно магнит, удерживает профессионалов. Она во многом определяет и репутацию компании, и в конце концов — ее конкурентоспособность и коммерческий успех. Вот почему в создание корпоративной культуры многие сегодня готовы вкладывать немалые деньги [18].

Управление человеческими ресурсами как особый подход к выполнению кадровой функции в организациях проявляется в ряде специфических характеристик. Важнейшими из них являются отношение к сотрудникам как к источнику получения и поддержания конкурентного преимущества, стратегическая интеграция кадровых вопросов со стратегией организации (вертикальной и горизонтальной), инвестирование в человеческий капитал, активное участие линейных менеджеров в управлении персоналом и индивидуализация персонала. трудовые отношения. В свою очередь, указанные отличительные признаки свидетельствуют о реализации мероприятий, связанных с развитием человеческих ресурсов, т.е. комплектованием, адаптацией, управлением эффективностью труда, оплатой

труда и развитием персонала. Однако речь идет не о совершенно новом наборе управленческих практик, применяемых к сотрудникам, а об их конфигурации и способе применения, адекватных потребностям организации.

Вопросы управления персоналом привлекают внимание все большего числа исследователей. Ключевым фактором, влияющим на интерес исследователей к проблемам управления человеческими ресурсами, является дефицит квалифицированных ресурсов

Введенная в 1980-е годы в науку управления концепция корпоративной культуры породила новый взгляд на организацию как на разновидность культурной системы. Этот подход предполагал, что организации развивают свои собственные модели и ориентации, которые, в свою очередь, влияют на отношения и поведение сотрудников. В этом контексте в литературе по данной теме можно выделить две основные теории: научную и прагматическую.

Первая предполагает, что культура — это образ глубоко укоренившихся ценностей и убеждений. В свою очередь, вторая теория трактует культуру как инструмент мотивации людей к постоянному участию в достижении целей организации [19].

Корпоративная культура, помимо других условий реализации кадровой функции, таких как корпоративная структура и стратегия, является ключевым фактором, определяющим возможность внедрения современных практик управления человеческими ресурсами (HRM) в организациях. Целью данного параграфа является выявление взаимосвязей между организационной культурой и практикой управления человеческими ресурсами.

Управление организационной культуры — это процесс, требующий приверженности, времени и постоянного внимания. При построении организационной культуры необходимо помнить о таких аспектах, как:

Подбор подходящих сотрудников

Выбор правильных членов организации является первым шагом в построении организационной культуры компании. Как подобрать сотрудников, соответствующих специфике вашего бренда и ценностям, которые он представляет? Прежде всего, прежде чем приступить к набору персонала на выбранную должность, определите, что вы ищете. Определите, каким должен быть идеальный кандидат. Хотя базовые предположения, такие как навыки и опыт, важны, личностные качества и ценности кандидата также чрезвычайно важны в контексте подбора персонала.

Процесс подбора персонала поможет понять, соответствует ли кандидат вашей компании и ее организационной культуре. Благодаря ему можно определить, как тот или иной человек справляется с ситуациями, типичными для компании, и что для него наиболее важно в его работе. Здесь помогут собеседование и набор персонала.

Более того, прежде чем принять окончательное решение и трудоустроить выбранного кандидата, стоит проверить его рекомендации. Мнения предыдущих работодателей дадут лучшее представление о том, какова ее работа и соответствует ли она установленным требованиям. Благодаря этому можно будет снизить риск потенциальных потерь в результате приема на работу не того человека с низким уровнем приверженности или низкой производительностью.

Принимая на работу нового человека, необходимо ознакомить его с организационной культурой компании. Для этого можно использовать программы адаптации, наставничество или регулярные встречи с лидерами. Благодаря этому новый сотрудник сможет понять, чего от него ожидается и как он может способствовать успеху организации [20].

Реализация ценностей в повседневной деятельности

Ценности — это фундамент, на котором организация должна основывать свои решения и действия. Ценности также должны влиять на поведение и отношения между сотрудниками. Для создания сильной,

позитивной организационной культуры крайне важно внедрять ценности в повседневную работу и деятельность компании.

Однако сначала необходимо четко определить ценности компании. Они должны отражать миссию компании и убеждения, представленные сотрудниками. После определения ценностей следует донести их до всех уровней организации, чтобы все сотрудники знали их и понимали их важность. Также следует сообщать о ценностях в процессе найма. Таким образом, можно подобрать сотрудников, которые разделяют одни и те же убеждения, соответствующие организационной культуре компании.

Помимо передачи ценностей, очень важно внедрять их в повседневную деятельность. Поэтому ценности следует учитывать в индивидуальных процессах принятия решений и повседневных задачах, возлагаемых на сотрудников. Члены команды должны осознавать, что ценности организации являются неотъемлемой частью их работы. Однако важность ценностей можно подчеркнуть, среди прочего:

Лидеры команды. Они должны подавать пример другим членам команды и последовательно внедрять ценности, ценные для организации. Будучи функциональными людьми, они могут влиять на отношения и поведение сотрудников [21].

Предоставление обратной связи – обратная связь

Обратная связь от сотрудников также чрезвычайно важна в создании организационной культуры. Когда у них есть возможность выразить свое мнение и участвовать в диалоге, их приверженность и чувство принадлежности растут. Как получить обратную связь от членов команды?

Прежде всего, необходимо создать открытые каналы связи и поощрять сотрудников оставлять отзывы. Это решение облегчит членам организации сообщение своих идей и мнений. Более того, они увидят, что их мнение действительно имеет значение. Открытые каналы связи включают, например, регулярные встречи, опросы, ящики, где вы можете публиковать предложения

(в том числе анонимные), а также платформы онлайн-коммуникации (например, Вконтакте).

Получая обратную связь, следует отреагировать на нее соответствующим образом. Надо показать сотрудникам, что их мнение имеет значение — отвечать на их мнения, предложения и идеи. Использовать их мнения и инициативы для оптимизации процессов, политики и организационной культуры компании.

Помимо обратной связи от сотрудников, важна и обратная связь членов команды. Следует оценивать их работу и идеи, следуя принципам конструктивной критики. Для оценки результатов работы команды можно использовать, среди прочего: регулярные оценки сотрудников.

Открытость к переменам

Организации, открытые для перемен, зачастую более инновационны и гораздо лучше справляются с неожиданными трудностями. Этот аспект очень важен в контексте построения организационной культуры компании. Как представить его в организации?

Прежде всего, показать надо сотрудникам, что компания — это место, где основное внимание уделяется их постоянному развитию. Следует внедрять необходимые организационные инновации, организовывать тренинги, семинары и мозговые штурмы, которые вдохновят членов команды на поиск новых идей. Более того, следует поощрять сотрудников экспериментировать и рисковать — это даст им возможность находить новые решения и адаптироваться к меняющейся бизнес-среде [21].

Награждение сотрудников

Согласно теории Герцберга, вознаграждение сотрудников — это способ повысить их удовлетворенность и мотивацию. Это также прекрасная возможность выразить свою признательность за их работу, достижения и вклад в успех компании. Так как же премировать сотрудников?

Следует регулярно отмечать достижения членов команды, как

долгосрочные, так и краткосрочные. Вознаграждение за достижения может принимать различные формы, например, публичную или частную благодарность, премию, возможности развития или дополнительное свободное время. В этом контексте очень важна персонализация: каждый сотрудник будет ценить разную форму вознаграждения. Вознаграждать отдельных членов организации последовательно и в соответствии с четко определенными критериями. Они должны быть справедливыми и соответствовать целям и ценностям компании.

Удержание талантов

Талантливые сотрудники – движущая сила каждой компании. По этой причине стоит приложить все усилия, чтобы они оставались в компании как можно дольше. В этом контексте очень важен правильный организационный климат. Чтобы создать правильную организационную культуру, которая будет стимулировать талантливых сотрудников оставаться в компании, следует:

Мотивация — у каждого сотрудника есть свои уникальные мотивы и цели. Их понимание и адаптация аспектов работы, таких как карьерный рост или системы бонусов, помогут вам сохранить талантливых членов команды.

Инвестиции в сотрудников – сотрудники, которые видят, что могут развиваться, с большей вероятностью останутся на своем рабочем месте. Поэтому стоит инвестировать в развитие членов команды, например, в обучение, семинары или языковые курсы [21].

Позитивная обстановка – каждому из нас нравится находиться там, где мы чувствуем, что его уважают, ценят и в то же время можем быть самим собой. Позитивная рабочая атмосфера, свободная от конфликтов и недоразумений, может эффективно привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Конкурентоспособная оплата и льготы. Хотя оплата — это еще не все, конкурентоспособная ставка и привлекательные льготы могут помочь удержать талантливых сотрудников.

Перспектива – сотрудники, особенно те, которые сильно ориентированы на свое развитие, хотят знать, какое будущее их ждет в вашей компании.

Содействие командной работе – еще один важный аспект в контексте построения организационной культуры компании. Это потому, что командная работа:

Укрепляет чувство принадлежности – командная работа помогает строить отношения между сотрудниками, что позволяет создавать прочные связи и, как следствие, дает чувство принадлежности. Это, в свою очередь, может повысить вовлеченность и лояльность сотрудников.

Повышает эффективность и производительность – сотрудники, которые могут сотрудничать друг с другом, обычно более эффективны и продуктивны. В команде они могут делиться своими навыками, благодаря чему смогут лучше их использовать и добиваться лучших результатов.

Стимулирует творчество – командная работа – это встреча разных точек зрения и опыта. Такое сочетание может стимулировать творческий потенциал сотрудников и, как следствие, привести к созданию новых идей и решений.

Уменьшает количество конфликтов – члены команды, работающие вместе, обычно лучше подготовлены к конструктивному разрешению конфликтов. Это положительно влияет на атмосферу на рабочем месте.

Облегчает достижение целей – члены команды, работающие вместе (благодаря объединению компетенций и навыков), обычно способны быстрее и эффективнее выполнять поставленные перед ними задачи и тем самым достигать отдельных целей компании [21].

Построение организационной культуры — это долгосрочный и ответственный процесс, требующий приверженности как со стороны руководителей, так и со стороны других сотрудников. Однако эти усилия необходимы и стоят того. Благодаря им можно создать организационную культуру, которая повысит мотивацию, приверженность и удовлетворенность

сотрудников, что, в свою очередь, позволит обеспечить последовательное и последовательное достижение организационных целей.

Корпоративная культура в системе управления персоналом компании представляет собой стратегический инструмент, позволяющий сосредоточить все его подразделения и всех сотрудников для достижения общих целей. Повышение инициативы персонала обеспечит приверженность общему делу, будет способствовать расширению коммуникаций.

Цель корпоративной культуры состоит в том, чтобы разработать такое поведение персонала, которое будет способствовать достижению целей компании. Для достижения этой цели в управлении персоналом организации стоит обратить внимание на следующие задачи:

- развитие у персонала чувства принадлежности к делам компании;
- поощрение персонала к участию работать вместе на благо общества;
- укрепление стабильности общественных отношений;
- поддержка индивидуальной инициативы сотрудников;
- оказание помощи сотрудникам для достижения успеха;
- укрепление корпоративной семьи (поздравления коллектива на праздники и т.д.).

Каждый сотрудник, знакомящийся с организацией, проходит через определенные организационные процедуры социализации, этапы которой представлены на рис. 8. В ходе этих этапов сотрудник постепенно присоединяется к команде и принимает для себя те факторы, которые вместе и формируют корпоративную культуру [21].

Действие корпоративной культуры на предприятие проявляется в том, что сотрудники предвидят ситуацию, которую они оценивают и строят модели поведения. Реализация таких моделей в деятельности усиливает определенные тенденции и создает таким образом, соответствующие им ситуации. Содержание корпоративной культуры определяется степенью личностной значимости профессии для большинства сотрудников.



Рис. 8. Процесс осознания сотрудником корпоративных ценностей (составлено автором) на основе [21, с. 52]

Характер корпоративной культуры описывается системой признаков, выявленных в ряде критериев:

- положительная корпоративная культура фиксирует ценность профессиональной деятельности как способа реализации ценностей личности и ценностей организации как сферы реализации этого способа;
- негативная - отражает ситуацию, когда-то или иное положение на предприятии в целом положительное, однако, для отдельно взятого сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации - убыточное.

Существует также различие между сильной и слабой культурой. Молодой бизнес или недавно основанные организации, характеризующиеся постоянным оборотом идей (концепций) среди своих сотрудников, формируют слабую культуру. Члены этих предприятий не имеют общего опыта для управления общих ценностей.

Однако, не все зрелые компании со стабильной кадровой структурой можно охарактеризовать как сильные: основные ценности компании необходимо постоянно поддерживать. Сильная культура четко определяет поведение сотрудников. Предсказуемость, упорядоченность и последовательность действий в компании создаются с помощью формализации. Сильная культура достигает того же результата, не делая никакой документации и разделов. Кроме того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура, тем меньше сил и внимания стоит уделять управляющему персоналу организации по разработке формальных правил для управления поведением сотрудника. Правила уже установлены в подсознании сотрудника, который принял культуру компании. Источники управления корпоративной культуры:

- ценности и системы индивидуальных способов их реализации;
- методы, формы организации и структура деятельности, которые воплощают определенные ценности, а также убеждения руководителя организации;
- понимание оптимальной и допустимой модели поведения в команде, отражающее внутрисистемные ценности [21].

Механизм управления корпоративной культуры заключается в общности ее источников для сотрудников. Иерархическая система ценностей таким образом генерирует наиболее подходящую комбинацию методов для их реализации, проявляющиеся в способах деятельности и формирующие внутренние нормы и модели поведения. Управление корпоративной культуры может реализовываться следующими способами:

- долгосрочная практическая деятельность;
- работа менеджера или владельца (собственная культура);
- выбор лучших стандартов и правил, которые предлагает руководитель или коллектив.

Основные шаги управления корпоративной культуры как сложного процесса представлены на рис. 9.



Рис. 9. Этапы управления корпоративной культуры на предприятии (составлено автором) на основе [19, с. 78]

Все эти шаги и их результаты стоит описывать в корпоративной книге. Данный документ, в частности, необходим в ситуациях при формировании занятости и адаптации новых сотрудников. Документ помогает понять, как потенциальные сотрудники разделяют ценности компании.

Функции корпоративной культуры сводятся к созданию определенного имиджа компании, социальной стабильности, единства и преданности сотрудников.

Корпоративная культура осуществляет контроль стандартов поведения персонала, наиболее подходящих для членов организации.

Корпоративная культура должна стать невидимым фактором в бизнесе,

объединяя все элементы и механизмы управления, обеспечивая при этом рациональность и гармонию действий. Корпоративные ценности, первоначально представленные основателем организации, благодаря хорошо спроектированной системе, должны овладеть коллективом, который не имеет права позволять игнорировать эти ценности индивидуальным сотрудникам.

Это приведет к созданию имиджа компании, естественного духа, а также более результативным затратам ресурсов. Корпоративная культура компании влияет на сотрудников при управлении и их социализации в организации, в направлении развития, профессионального обучения. Корпоративная культура должна направляться так, чтобы сотрудники организации видели в своем развитии процветание своей организации, чтобы у них закреплялись убеждения, ценности, желание учиться и развиваться.

Очень важной остается при поддержке определенной корпоративной культуры деятельность отдела управления персоналом. Действительно, основным инструментом внутренней эффективной корпоративной культуры является работа с персоналом, сосредоточенная на оптимизации двух основных особенностей работы: творческой и жизнеобеспечивающей. Система деятельности с персоналом включает в себя рациональную интеграцию норм и правил, направленных на развитие [21].

Таким образом, развитие персонала позволяет получить преимущества.

Для сотрудника

- достижение высшего должностного статуса в организации;
- потенциально высший уровень удовлетворенности от работы в организации, которая предоставляет ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- возможность высшего заработка;
- получение более содержательной и адекватной профессиональным интересам работы;
- развитие профессиональных способностей за счет организации.

Для организации

- эффективное использование профессиональных способностей персонала в интересах дела, достижения целей и задач организации;
- своевременное обеспечение организации персоналом с соответствующим профессиональным опытом;
- создание эффективных стимулов для трудовой деятельности и развития персонала;
- обеспечение относительно стабильного состава персонала;
- способность аккумулировать профессиональный опыт и повышение лояльности сотрудников к организации.

Следовательно, корпоративная культура и система работы с персоналом служат друг другу факторами внутреннего воздействия, поскольку:

- с одной стороны, изменения в организационной культуре требуют соответствующих изменений в работе с персоналом;
- с другой стороны, сферы деятельности с персоналом, способные укреплять и развивать организационную культуру, в свою очередь, получают ее в качестве основы для дальнейшего совершенствования.

Культура организации коренится в ее ценностях, которые часто вытекают из руководства. Культура компании также может включать рабочую среду, ожидания и цели. Если одной из основных ценностей организации является социальная ответственность, культура, основанная на КСО, с большей вероятностью приживется. По мере того, как в бизнес приходят молодые менеджеры с другим мировоззрением, может произойти сдвиг и в организационных ценностях. Не только высшее руководство оказывает влияние на управление культуры — менеджеры среднего звена также могут быть проводниками социальных изменений внутри бизнеса [21].

Проблема формулирования основных положений теории КСО обусловлена широтой рассматриваемой сферы. Достаточно сложно обрисовать границы социальной сферы, т.к. в конечном итоге под это

описание может попасть любой аспект человеческой жизни. С другой стороны, сам термин «ответственность» также открывает поле для дискуссии. Мы можем рассматривать ответственность как синоним надежности и честности в поступках, а можем как синонимы словам «долг» и «обязанность». В первом случае КСО выступает как добровольная благородная деятельность, во втором – фирма ставится в подчиненное, подотчетное положение перед обществом, государством, акционерами и всеми другими сторонами, с кем она взаимодействует. Отсюда проистекает множественность подходов к определению КСО и наличию большого количества разнообразных, иногда противоречащих друг другу школ внутри общей зонтичной концепции КСО. Как в российской, так и в зарубежной научной литературе представлены различные подходы к эволюции концепции КСО. При этом авторы используют различные критерии для выделения этапов ее эволюции. Чаще всего встречается классификация концепций КСО на основе критерия «цель деятельности организации» [21].

1. Теория корпоративного эгоизма (классический подход). Ее автор Нобелевский лауреат М. Фридмен в статье «Социальная ответственность бизнеса – делать деньги» (1970) утверждал, что «существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса: использовать свои ресурсы и энергию в действиях, ведущих к увеличению прибыли, пока это осуществляется в пределах правил игры».

По мнению М. Фридмена, «борьба с бедностью – функция не частного бизнеса. Это дело государства. Наше дело – зарабатывать деньги для акционеров и клиентов в рамках закона. Других обязанностей у нас нет. Мы платим налоги и больше ничего не должны никому, кроме Бога и совести». Он полагал, что менеджеры, ставящие перед собой иные цели помимо максимизации прибыли, пытаются подменять политических деятелей, не имея легитимного права и достаточной компетентности [21, с. 204].

Для М. Фридмена как экономического философа КСО означала угрозу

социализма и социализации, доминирования государства над личной свободой и свободой предпринимательства и конкуренции. Он был прав как минимум в двух вещах. Первое: угроза социализации и чрезмерного усиления роли федерального правительства вполне реальна. Второе: КСО сегодня вызвана именно стремлением корпораций увеличить доход и приносить больше прибыли своим акционерам; пренебрежение КСО ведет к потере доверия потребителей, нападкам со стороны общественности и средств массовой информации, ухудшению отношений с местной и федеральной властью. Хотя позиция М. Фридмена часто подвергалась жесткой критике, на протяжении 30 лет он хранил верность своим принципам и, подтверждая свое отношение к КСО, заявил в 2000 г., что «у бизнеса нет этики, она есть только у людей» [21].

2. Теория корпоративного альтруизма, разработанная Комитетом по экономическому развитию США, появилась одновременно с публикацией статьи М. Фридмена. Ее основная идея – бизнес должен заботиться не только о росте прибыли, но и активно участвовать в решении общественных проблем, повышении качества жизни граждан и сообщества, а также сохранении окружающей среды. В рекомендациях Комитета подчеркивалось, что «корпорации обязаны вносить значительный вклад в улучшение качества американской жизни». Компании не могут самоустраняться от социальных проблем, так как они являются открытыми системами, активно участвуя в лоббировании законов и других государственных решений, спонсируя различные партии и иные общественные объединения.

Утверждалось, что для бизнеса выгоднее иметь в качестве служащих или покупателей людей, более образованных и живущих в лучших условиях, нежели бедных и невежественных. Поэтому бизнес должен взять на себя «справедливую долю ответственности» за социальное улучшение, чтобы интересы корпорации не оказались в опасности. В заявлении предпринята также попытка систематизировать обязанности бизнеса по девяти основным

направлениям. Каждое из них охватывает определенную совокупность проблем, таких как образование, занятость и подготовка рабочей силы, гражданские права и равенство возможностей, благоустройство и развитие городов, уменьшение загрязнения ОС, сохранение природных ресурсов и отдых, культура и искусство, медицинская помощь, совершенствование деятельности правительства.

Появился также ряд промежуточных концепций. Менее радикальные экономисты, в целом поддерживавшие М. Фридмена, пытались найти место для КСО в рамках его теории. Так, американский экономист Д. Ули уверял, что концепция М. Фридмена вполне допускает КСО, но «с ограничением приоритета интересов акционеров», и предлагал руководству корпораций заключать с владельцами акций специальное соглашение о максимизации прибыли. Американские экономисты Т. Дональдсон (Т. Donaldson) и Н. Боуи (N. Bowie), сторонники неоклассического экономического либерализма, указывали, что корпорации должны быть прибыльными, уважая при этом определенные моральные устои и соблюдая права человека, т.е. следуя некоему социальному соглашению между бизнесом и обществом [21].

3. Теория просвещенного (разумного) эгоизма, занимающая промежуточное положение между теориями корпоративного эгоизма и корпоративного альтруизма, отождествляет КСО со спонсорством и благотворительностью как разновидностями социального инвестирования. Ее квинтэссенцией является тезис о том, что текущее сокращение прибылей компаний за счет социально ориентированных затрат создает благоприятное для устойчивого развития бизнеса социальное окружение. Филантропические и спонсорские программы способствуют узаконенному снижению налогооблагаемой базы компании и дают хороший «эффект публичности» [20, с. 312]

Последние несколько десятилетий продемонстрировали исследовательскую тенденцию изучения роли обязательств, взятых на себя

организациями для повышения производительности

Однако корпоративная социальная ответственность (КСО) также рассматривается как стратегическое обязательство. Это привело к принятию этих практик всеми типами организаций для повышения их репутации и производительности, а также уменьшения конфликтов с заинтересованными сторонами. Однако организациям трудно сформулировать и внедрить эти практики, а также столкнуться с трудностями в согласовании таких практик со своей организационной культурой.

Организации, явно подчеркивающие КСО, как правило, интегрируют цели и ожидания различных заинтересованных сторон [21].

Надлежащий способ проведения мероприятий КСО внутри организации определяется культурой этой организации. Эти убеждения и ценности формируются лидерами, передаются и закрепляются с помощью различных методов и, в конечном итоге, влияют на социальную деятельность организации. Таким образом, корпоративная культура является важным индикатором деятельности КСО. Кроме того, предыдущие исследования не изучали взаимосвязь между практикой КСО и репутацией (Р). Репутация определяет уровни доверия, надежности, ответственности и надежности, которые заинтересованная сторона имеет в бизнесе. Это неотъемлемая часть основной корпоративной компетенции. Другими словами, репутация рассматривается как один из важных и нематериальных активов, который влияет на производительность, а также рассматривается как результат практики КСО организаций. Хотя репутация организации рассматривается как важный источник организационной конкурентоспособности, лишь в нескольких исследованиях она рассматривалась как результат КСО или как она ведет к КСО.

ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ

В данном разделе были проанализированы теоретические подходы к изучению корпоративной культуры. Проведен сравнительный анализ трактовок термина "корпоративная культура", поскольку каждый ученый определяет ее по-разному. Большинство исследователей признают системный характер корпоративной культуры, но интерпретируют ее разнообразно.

Корпоративная культура в компании – это совокупность ценностей, норм, убеждений, обычаев и методов поведения, которые характеризуют функционирование данной организации. Это комплексная система символических моделей поведения, которые формируют сообщество сотрудников и влияют на то, как организация достигает своих целей и принимает решения.

Корпоративная культура компании состоит из следующих элементов:

ценности компании – основные убеждения, которыми руководствуется деятельность организации; может включать такие элементы, как этика, равенство, социальная ответственность или устойчивое развитие,

нормы – правила, согласно которым должны вести себя сотрудники; может определяться стандартами работы, правилами общения или дресс-кодом,

поведение – действия, предпринимаемые сотрудниками ежедневно; поведение также можно определить, как реализацию ценностей и норм, применимых к сотрудникам

символы – элементы, имеющие символическое, репрезентативное значение для организации – например, название компании, логотип или слоган,

ритуалы – повторяющиеся действия, такие как регулярные встречи, оценки или интеграция сотрудников.

Корпоративная культура имеет решающее значение.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

2.1. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Компания «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» активно занимается разведкой, поиском и извлечением углеводородов в трех ключевых регионах России: Западной Сибири, Восточной Сибири и Тимано-Печоре. Ее производственные структуры обладают современным оборудованием и технологиями, настроенными на уникальные условия каждого района, что дает возможность комплексно и независимо вести необходимые операции.

ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» является комплексной организацией, которая строго выполняет свои обязательства перед различными заинтересованными сторонами, включая государство, акционеров, деловых партнеров и потребителей. Она акцентирует внимание на постоянной модернизации своих производственных возможностей, эффективном использовании ресурсов, обеспечении экологической безопасности и вкладе в социально-экономическое развитие регионов присутствия.

Благодаря обширной ресурсной базе, непрекращающемуся научному развитию, использованию новейших технических и технологических решений, а также собственным сервисным подразделениям, ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» достигает высокой автоматизации и эффективности производственных процессов. Все это, наряду с обширным опытом и традициями труда, позволяет компании оптимизировать использование своего производственного потенциала и способствует определению стратегических направлений ее развития. Списочная численность работников организации - 248 чел. Из них: мужчин - 168 чел. (67,7%), женщин - 80 чел. (32,3%). Организационно-функциональная структура управления ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» представлена в приложении 1.

Для диагностики корпоративной культуры нами был использован был опросник OSAI К. Камерона и Р. Куинна (Приложение 2)

Исследователи выделяют два ключевых аспекта, формирующих корпоративную культуру. Эта схема состоит из двух измерений: одно показывает, сосредоточена ли культура на внутреннем окружении (сотрудниках и внутренних задачах) или на внешнем мире (внешние условия и рынок). Второе измерение касается структуры управления: предпочтение отдается либо гибкости и адаптации, либо стабильности и контролю. Из этого следует четыре типа корпоративной культуры: клан, адхократия, рынок и иерархия.

Использование опросника OSAI для анализа реальных и желаемых профилей корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» выявило определенные особенности.

В текущем профиле корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», выделяется рыночный тип (рисунок 10).

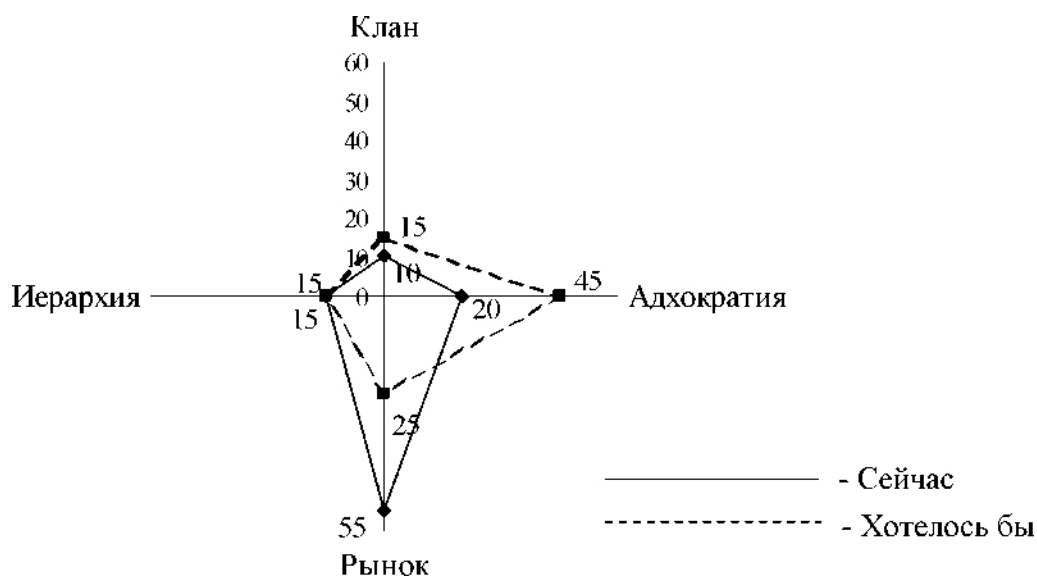


Рис. 10. Профиль «Важнейшие характеристики организации»

Это указывает на то, что компания в настоящее время сосредоточена на конкурентных стратегиях и достижениях. Сотрудники нацелены на успех на рынке, а управление подчеркивает личную ответственность каждого за результаты, поддерживает талантливых сотрудников и поощряет их к

активности, усердию и энергичной работе. Главной ценностью является успешность в конкурентной борьбе.

Однако в будущем сотрудники хотели бы видеть корпоративную культуру, близкую к адхократии, где ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» выступает в роли лидера и инноватора в своей отрасли, создавая динамичное и креативное рабочее пространство. В такой культуре ценится свобода в принятии решений и готовность к риску (рисунок 11).

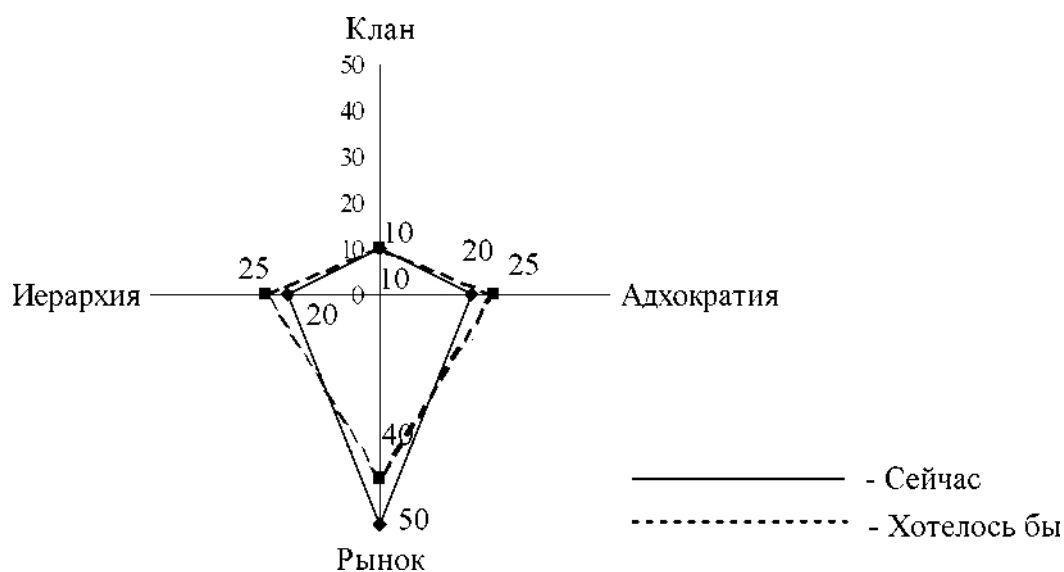


Рис. 11. Профиль «Общий стиль лидерства в организации»

Текущий стиль управления в компании, по мнению опрошенных, также соответствует рыночному типу, демонстрируя ориентацию на достижение конкретных результатов, деловую активность и настойчивость.

Авторы исследования подчеркивают две фундаментальные ценностные оси, формирующие корпоративную культуру. В рамках этой двумерной модели одно из измерений отображает ориентацию либо на внутренние аспекты компании, такие как сотрудники и внутренние процессы, либо на внешнее окружение. Второе измерение касается организационной структуры, указывая на предпочтение гибкости и инноваций против стабильности и контроля. Из этого следует разделение на четыре группы, соответствующих различным типам корпоративной культуры: клановой, адхократии, рыночной и иерархической.

Использование опросника OSAI для анализа, текущего и желаемого профилей корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» выявило ключевые характеристики. В текущей ситуации доминирует рыночный тип корпоративной культуры, что подчеркивает акцент на конкурентные действия и достижения (рисунок 12). Сотрудники сконцентрированы на конкуренции, а управление стимулирует личную ответственность и поддержку талантливых работников, мотивируя к активной и целеустремленной работе. При этом основная ценность заключается в успехе на конкурентном рынке.

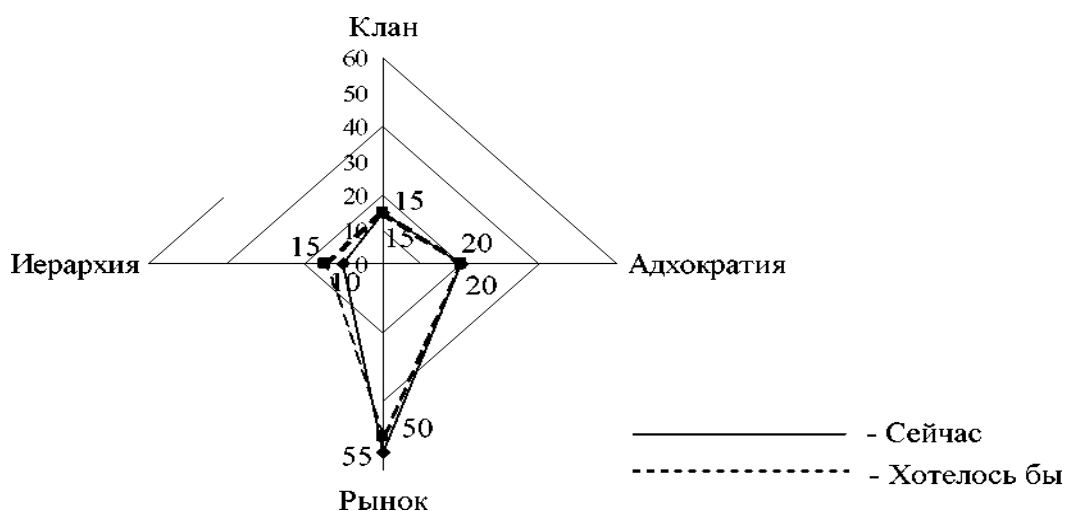


Рис. 12. Профиль «Управление наемными работниками»

В будущем персонал компании хотел бы видеть сдвиг в сторону адхократического типа корпоративной культуры, где компания выступает в роли лидера и новатора в своей области, создавая динамичную и творческую среду работы с поддержкой свободы выбора и принятия рискованных решений. Существующий стиль управления также согласуется с рыночным типом, демонстрируя деловой подход и ориентацию на достижение конкретных результатов. Перспективный взгляд на корпоративную культуру ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» также подчеркивает предпочтение рыночного типа, но с заметным увеличением интереса к адхократическому и иерархическому типам. Лидерство в адхократии характеризуется предпринимательством, гибкостью, и поощрением инициативы и творчества, тогда как иерархический

тип ориентирован на координацию, организованность и эффективность с учетом прибыльности (рис. 13).

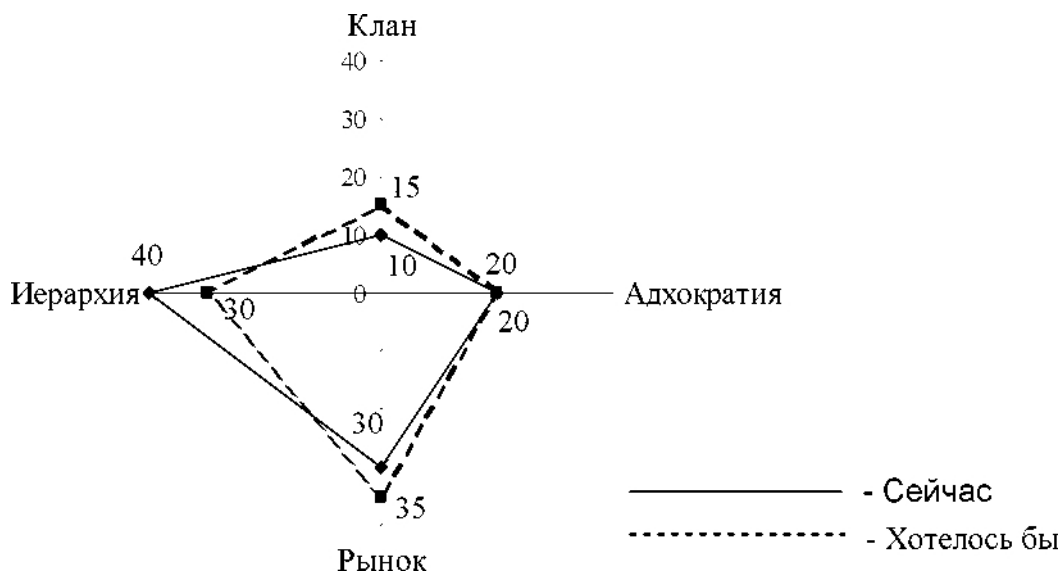


Рис. 13. Профиль «Связующая сущность организации»

Текущие управленческие подходы в компании соответствуют рыночному типу, с акцентом на требовательность, поощрение достижений и конкуренцию. Однако в будущем ожидается рост интереса к иерархическому типу, что обусловлено необходимостью стабильности и предсказуемости в условиях экономических вызовов.

В отношении «Связующей сущности организации», текущая культура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» больше склоняется к иерархическому типу, акцентируя внимание на формальных правилах и политике для обеспечения рентабельного и стабильного функционирования. В то же время, перспективный интерес перемещается в сторону рыночного типа, поддерживающего активную конкурентоспособность, а также кланового типа, который способствует развитию человеческих ресурсов и профессионализма в атмосфере семейных традиций и сплоченности (рисунок 14).

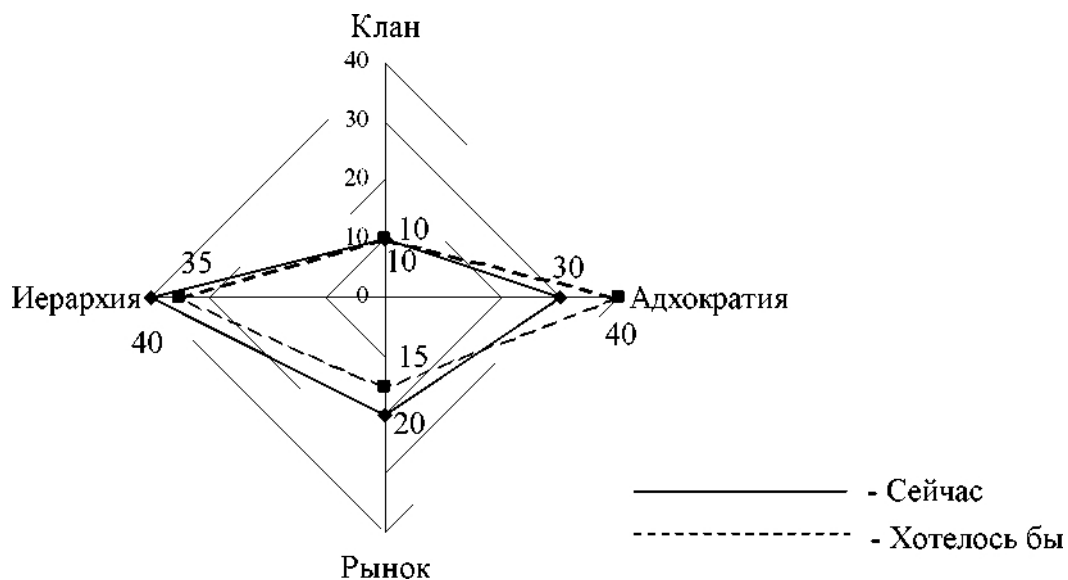


Рис. 14. Профиль «Стратегические цели организации»

В текущем анализе корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», особенно в разделе «Критерии успеха», преобладает смешанный рыночно- иерархический тип, тогда как среди предпочтений сотрудников выделяется чисто иерархический подход, акцентирующий внимание на строгом соблюдении планов, графиков, рентабельности и минимизации затрат (см. рис. 15).

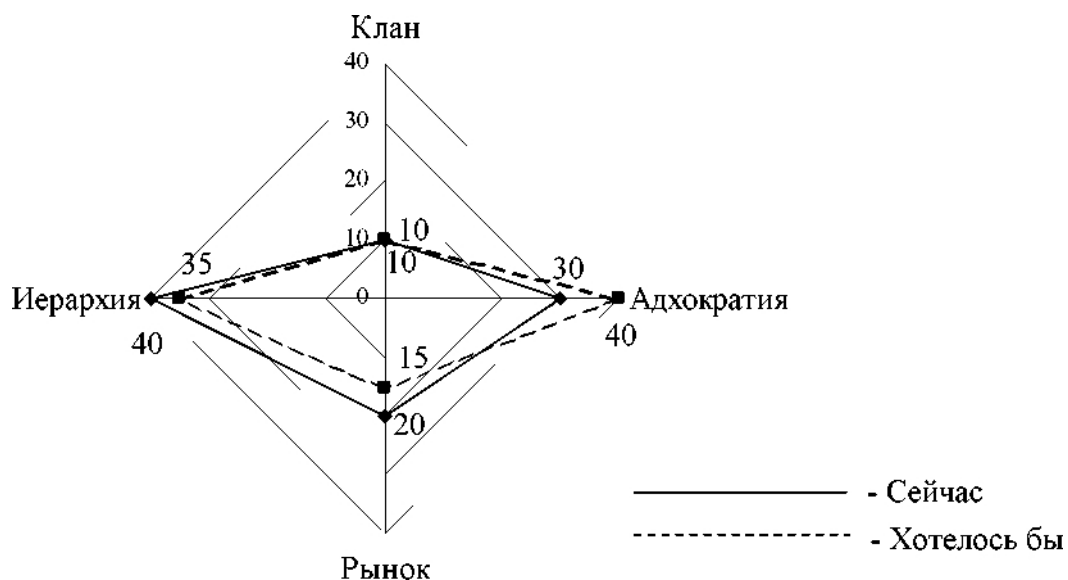


Рисунок 15. Профиль «Критерии успеха»

В будущем предвидится усиление клановых и адхократических элементов, где первый ассоциируется с ценностью человеческих ресурсов,

командной работой и ориентацией на клиента, а второй — с инновациями в производстве.

Для наглядного представления этих результатов, данные можно структурировать в инфографику или диаграмму, представляющую доминирующие и предпочтительные типы корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» по шести ключевым аспектам как в текущем состоянии, так и в перспективе. Это позволит визуализировать изменения и тенденции в предпочтениях сотрудников и управления.



Рисунок 16. Ключевые Профили Корпоративной Культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Эта визуализация упрощает восприятие информации и позволяет легко отслеживать динамику изменений в корпоративной культуре компании, подчеркивая текущие ориентации и будущие амбиции ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

В анализе корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», наибольшие оценки в текущем состоянии принадлежат рыночному типу, что подчеркивается на рисунке (см. рис. 17). Этот тип культуры акцентирует внимание на конкурентоспособности и эффективности, достигаемых через фокус на внешнем окружении и строгий контроль.



Рис. 17. Усредненный профиль организационной культуры

В контексте ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», рыночный тип культуры является ведущим не только в общем текущем профиле, но и в таких конкретных аспектах, как основные характеристики организации, стиль руководства и управление персоналом. Это подтверждается корпоративными ценностями, такими как профессионализм, ответственность и стремление к лидерству. Основная цель управленческой команды заключается в повышении производительности и достижении финансовых результатов. Руководители видят свою роль в качестве строгих, но справедливых конкурентов, нацеленных на долгосрочное доминирование на рынке через стратегические конкурентные преимущества и рост доли рынка.

В предпочтительном профиле корпоративной культуры также преобладает рыночный подход, подчеркивая важность таких же аспектов, как лидерство и управление персоналом. Впрочем, наблюдается тенденция к усилению клановых и адхократических элементов в будущем. Это указывает

на стремление к более тесной командной работе, доверию и автономии, при этом сохраняя акцент на инновации и гибкость. Клановая культура воспринимает успех через заботу о сотрудниках и клиентах, создавая благоприятную атмосферу для долгосрочного развития и личностного роста. В то же время, адхократическая культура ценит новаторство, индивидуальный подход к задачам, риск и динамичность, стремясь к расширению на новые рынки и сегменты.

Эти наблюдения подтверждаются и визуализируются через диаграммы, где сравниваются текущие и желаемые типы корпоративной культуры по различным параметрам, выявляя доминирование рыночного подхода в настоящем и открывая перспективы для развития клановых и адхократических аспектов.

В начале обсуждения стоит выделить влияние национальных культурных особенностей на складывание корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Национальная культура с её уникальными ценностями и традициями лежит в основе управления деловой культуры страны, включая этические нормы и правила делового общения. Так, национальная деловая культура становится фундаментом, на котором строится корпоративная культура организации. Анализ, представленный в Приложении 3, демонстрирует, как национальная культура влияет на корпоративную.

В Приложении 3 проведён сравнительный анализ корпоративной культуры компаний из США, Японии и России, где рассматриваются ключевые характеристики, включая образ компании, цели бизнеса, мотивацию к прибыли, ценности, подход к работникам, межличностные отношения, конкуренцию, гарантии для работников, методы принятия решений, критерии продвижения и систему оплаты. Этот анализ выявляет различия и сходства в подходах к управлению и корпоративной культуре, отражая уникальные аспекты каждой национальной культуры.

Российская корпоративная культура, в частности, демонстрирует отличия от американской в аспектах, таких как индивидуализм против коллективизма, эмоциональность против рациональности, и авторитаризм против демократии. Однако между российской и японской корпоративными культурами прослеживается больше сходств, включая акцент на коллективизме, сотрудничестве и неформальных отношениях, с общим образом "семьи" для компании.

Современные тенденции показывают значительные изменения в российской корпоративной культуре, где наряду с традиционным сотрудничеством усиливается конкуренция, а индивидуализм начинает играть более значительную роль, отодвигая коллективизм. Изменения в ценностях работников также отражают сдвиг от традиционных ценностей, таких как долг и дисциплина, к ценностям, связанным с самовыражением и индивидуальностью.

Эти наблюдения подчёркивают необходимость адаптации методов управления и мотивации персонала, чтобы они соответствовали меняющимся ценностям и предпочтениям сотрудников, поддерживая творчество, свободу действий и ответственность. Таким образом, в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» акцентируется внимание на гибкости, самостоятельности и коллективной инициативе как на современных ценностях, отражающих динамику развития корпоративной культуры.

Чтобы оценить глубину проникновения и доминирование определённых ценностей в корпоративной культуре, в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» был проведён опрос среди сотрудников, результаты которого подробно изложены в приложении 4. Исследование позволило выявить ценности, которые сотрудники компании разделяют в большей или меньшей степени. В результате опроса было определено, что профессионализм, занимающий центральное место в корпоративной культуре, является ключевым аспектом, на основе которого строится авторитет

внутри

коллектива. Большинство сотрудников согласны с тем, что развитие личного трудового потенциала и достижение практических результатов в работе оцениваются выше всего. Также значительная часть респондентов подчеркивает важность материального вознаграждения за личные достижения и авторитетность руководства как факторы, способствующие эффективной работе.

С другой стороны, менее весомыми оказались такие аспекты, как стремление следовать проверенным путям, опасения перед ответственностью и акцент на моральном вознаграждении за вклад в общее дело. Это указывает на то, что сотрудники ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» предпочитают работать в условиях, где ценятся инновации, инициативность и личная ответственность за результат. Ключевыми ценностями в корпоративной культуре компании, таким образом, выступают профессионализм, уважение к авторитету руководства, влияние лидеров, а также ориентация на достижение конкретных результатов и высокое качество работы. Вместе с тем, исследование показало, что в коллективе присутствует готовность к риску и изменениям, а также ценится командная работа и вклад каждого в общий успех.

В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» было проведено исследование для оценки уровня проникновения и актуальности различных ценностей внутри корпоративной культуры, с использованием специально разработанного анкетирования (см. приложение Д). Суммарные результаты этого опроса подробно отражены и показывают, какие ценности активно поддерживаются сотрудниками и насколько они совпадают с их личными убеждениями.

Исследование подчеркнуло стабильность корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», выявив, что ценности, получившие наибольшее признание среди работников, не противоречат друг другу и тесно связаны между собой. Однако было также выявлено, что не все корпоративные ценности, даже признанные и одобренные сотрудниками, превращаются в их личные ценности. Простое осознание и положительное отношение к

определенной ценности не гарантируют её внутреннее принятие. Для того чтобы корпоративная ценность стала частью личного кода сотрудника, необходимо его активное участие в деятельности, направленной на реализацию этой ценности. Именно повседневное следование корпоративным нормам и правилам поведения позволяет сотруднику стать настоящим представителем организации.

Дополнительно, в рамках исследования сотрудникам было предложено сформулировать девизы, которые, по их мнению, должны стать лейтмотивом работы организации. Этот процесс не только способствовал определению основного смысла деятельности компании и её миссии, но и выявил ожидания сотрудников и доминирующие ценности, которые они вкладывают в их формулировки. Сформулированные девизы были классифицированы по трем основным направлениям, указывая на аспекты работы в организации, которые вызывают недовольство у сотрудников, а также пути, которые, по их мнению, приведут к успеху:

1. Материальное стимулирование подчеркивает важность справедливой оплаты за труд и связывает материальное вознаграждение с качеством и результатами работы.

2. Качество и конкурентоспособность продукции отражает стремление к высокому качеству и надежности продукции, что способствует укреплению позиций компании на рынке.

3. Отношение к работе и интересам сотрудников выражает желание работников к качественной работе, признанию их вклада в общий успех компании, а также стремление к профессионализму и инициативе.

Девизы, касающиеся материального вознаграждения, фактически функционируют как внутренние мотиваторы, поскольку они в большей степени отражают интересы сотрудников, нежели уникальные черты организации. В то время как девизы, акцентирующие на качестве продукции и отношении к труду, подчеркивают гордость за компанию и желание

сотрудников видеть результаты своей работы в контексте общего успеха и развития ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ».

Изучая ключевые аспекты управления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», можно выделить несколько основных показателей.

1. Понимание сотрудниками корпоративных целей. Взаимосвязь между корпоративными целями и корпоративной культурой является многогранной. С одной стороны, корпоративная культура способствует достижению целей компании, а с другой – корпоративные цели формируют фундамент корпоративной культуры, поскольку их осуществление требует понимания и принятия этих целей большинством участников организации. Исследование показало, что 79,5% опрошенных осведомлены о ключевых целях компании, хотя этот показатель может быть недостаточно точным из-за непрямого способа трансляции целей внутри организации. Только каждый третий респондент полностью разделяет корпоративные нормы и цели (34% и 38% соответственно), что указывает на средний уровень интеграции ценностей и поведенческих норм.

2. Участие сотрудников в принятии решений. Привлечение сотрудников к управлению и принятию решений основывается на двух ключевых принципах: лучшее понимание процесса работы теми, кто непосредственно занят в ней, и высокая мотивация к реализации собственных идей. Япония, успешно внедрившая на национальном уровне принципы активного участия сотрудников в принятии решений, показала, что такой подход позволяет достигать впечатляющих результатов с меньшими затратами по сравнению с традиционными методами управления. Однако в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» участие персонала в управлении организацией остаётся на низком уровне: только 36% опрошенных отметили, что их мнение учитывается при разработке управленческих решений. Анализ позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на определённое понимание корпоративных целей среди сотрудников, их полное разделение и активное участие в жизни компании требует дополнительной

работы. Это особенно касается улучшения коммуникации целей и усиления вовлеченности персонала в процесс принятия решений, что может стать катализатором для дальнейшего развития и укрепления корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ». Изучая ключевые аспекты корпоративной культуры ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», можно выделить несколько основных показателей.

3. Осведомлённость сотрудников о текущем состоянии и стратегии развития компании. Эффективность внутренних коммуникаций в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» можно оценить, как условно недостаточную. Только 43,2% работников хорошо информированы о текущем состоянии дел компании, а о стратегии её развития известно всего 28,8%. Каналы управления включают в себя общекорпоративные собрания, встречи с руководством, производственные совещания и неформальное общение. При этом, почти все руководители и специалисты (90%) отмечают открытость руководства к общению, что подтверждает и большинство работников (68,6%). Однако, несмотря на регулярность коммуникаций, существует мнение о несвоевременности и неактуальности обсуждаемой информации.

4. Ценностные ориентации персонала. Корпоративная культура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ», как уже было выявлено, ориентирована на профессионализм, авторитет руководства и ответственность за результаты труда. Важно отметить, что ценностные ориентации меняются с возрастом сотрудников, особенно это касается ценности «престижное место работы», где между младшими и старшими возрастными группами наблюдается значительный разрыв. Сотрудники старше 40 лет выделяют заработную плату как основную ценность, в то время как младшие коллеги акцентируют внимание на самоутверждении и возможностях для реализации себя.

5. Традиции, ритуалы и организационные праздники. Лишь треть сотрудников считает, что в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» богато на коллективные праздники, а ещё меньше – что компания обладает устойчивыми

традициями и ритуалами. Большинство ритуалов связано с общепризнанными праздниками, а специфика отмечания зависит от уровня коллектива.

6. Идентификация сотрудников с компанией. Существует прямая связь между отношением сотрудников к компании и восприятием её внешней средой. Несмотря на это, наблюдается разрыв между восприятием компании сотрудниками и их личным отношением к ней, что указывает на необходимость улучшения внутренних коммуникаций и укрепления корпоративной идентичности.

В заключение, понимание корпоративной культуры как культурного феномена позволяет осознать, как через различные символы и смыслы формируется совместная деятельность в организации. Эффективное управление корпоративной культурой, включая учет ценностей, традиций и идентификации сотрудников с компанией, является ключевым для развития организации и повышения её конкурентоспособности.

2.2. МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Модель управления в менеджменте — это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как должна быть организована система управления, как она воздействует на объект управления и адаптируется к изменениям во внешней среде.

Она включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия её элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

Модели менеджмента определяют организационно-штатную структуру компании, принципы набора персонала, требования к его квалификации и личностным качествам, мотивационную политику, возможность карьерного роста.

По территориальному происхождению выделяют ряд основных моделей менеджмента: японскую, американскую, европейскую и российскую.

Обсуждение управления процессом управления и развития корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» актуально только при условии, что высшее руководство компании активно продвигает и поддерживает определенный набор убеждений, правил и ценностей, которые напрямую или косвенно способствуют достижению стратегических целей организации. Отдел управления персоналом играет ключевую роль в процессе влияния на корпоративную культуру, осуществляя это через подбор и оценку персонала, разработку мотивационных систем, обучение и развитие сотрудников, а также предоставление консультационной поддержки руководству и обеспечение эффективной коммуникации между разными уровнями управления.

Сами сотрудники также вносят вклад в управление корпоративной

культуры, ибо личная культура каждого из них оказывает определенное влияние на общую атмосферу в организации. Важность личности в этом процессе определяется не только его статусом в иерархии, но и лидерскими качествами, опытом и влиянием на принятие решений.

Рекомендации по управлению корпоративной культурой:

Корпоративная культура обычно формируется под воздействием руководства и со временем эволюционирует под влиянием разнообразных внутренних и внешних факторов. Это означает, что культура будет развиваться в компании независимо от целенаправленных усилий. Однако для того, чтобы корпоративная культура способствовала созданию конкурентных преимуществ, привлекала клиентов и квалифицированные кадры и стимулировала сотрудников, необходимо заниматься её управлением осознанно и систематически. Источники управления корпоративной культуры включают личные ценности сотрудников, организационные методы работы, которые отражают определенные ценности, включая те, что принадлежат руководителям, а также взгляды на оптимальное поведение в коллективе, основанные на групповых ценностях. Механизм развития корпоративной культуры основан на взаимодействии этих источников, которые совместно формируют доминирующие ценности и поведенческие нормы в организации.

При формировании корпоративной культуры важно учитывать уникальные характеристики компании, её миссию и стратегические цели, а также специфику деятельности и требования к сотрудникам. Важными аспектами являются также создание условий для эффективной работы, соблюдение интересов общества и государства, а также развитие социального партнерства.

Управление корпоративной культуры требует целенаправленной работы по созданию адекватных условий труда, обеспечению соблюдения трудовой дисциплины, развитию творческой активности и поддержанию положительного психологического климата в коллективе.

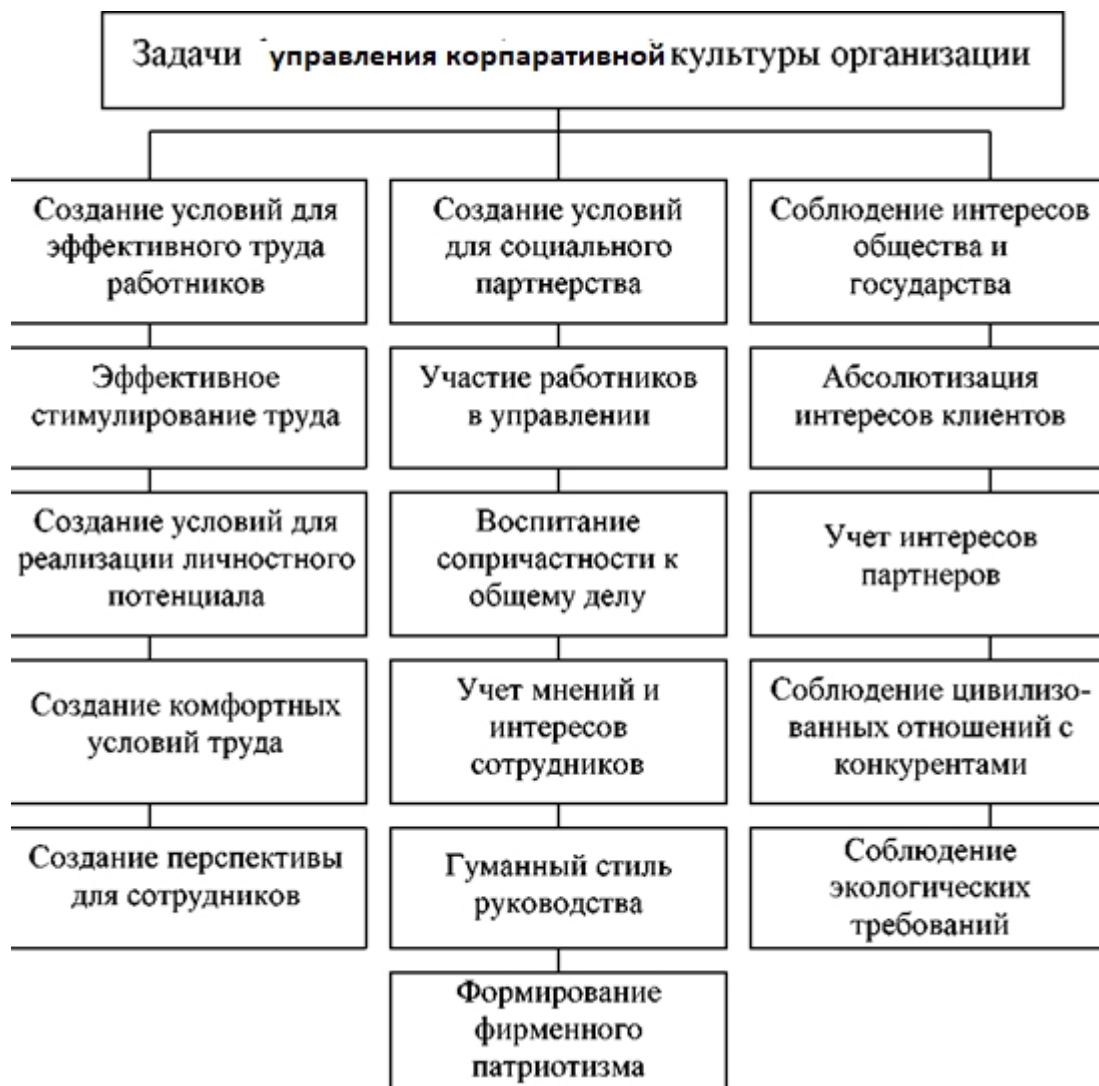


Рис. 18. Задачи управления (развития) организационной культуры

Внедрение стратегий по укреплению и развитию корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» связано с взаимодействием между основными участниками трудовых отношений: руководством компании и сотрудниками. основополагающим аспектом здесь является социальное партнёрство, основанное на учёте и сбалансированности интересов обеих сторон.

Стратегическая работа по формированию корпоративной культуры направлена не только на улучшение внутренней атмосферы в компании, но и на развитие внешних связей с клиентами, партнёрами, конкурентами и

обществом в целом. Таким образом, изменения затрагивают как внутреннюю среду организации, так и её внешнее окружение.

Механизмы управления и развития корпоративной культуры варьируются в зависимости от стадии развития организации. На начальном этапе существования компании корпоративная культура формируется естественным образом, при минимальном вмешательстве, часто под влиянием её основателей или ключевого руководства. По мере роста и усложнения структуры организации, расширения штата сотрудников, начинают складываться различные субкультуры, которые в свою очередь оказывают влияние на общую корпоративную культуру.

На более зрелом этапе развития, когда компания расширяется до тысяч сотрудников и охватывает разные регионы и страны, поддержание и развитие корпоративной культуры становится одной из ключевых стратегических задач. В таких условиях без чётко выстроенной и функционирующей корпоративной культуры сложно обеспечить эффективную работу компании.

Модель управления и развития корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» построена на принципе взаимодействия и взаимовлияния между различными уровнями организации и её сотрудниками, подчёркивая важность согласованности и синергии в достижении общих целей и задач (рисунок 2.10)

В условиях рыночной конкуренции, корпоративная культура ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» оказывает весомое влияние как на внутреннюю структуру организации, так и на общественные изменения в целом. Разнообразие корпоративных культур вносит свой вклад в управление новых социальных ценностей, норм и моделей поведения.

Основные этапы создания и развития корпоративной культуры включают:

- Стратегическое планирование - определение долгосрочных целей компании.

- Ценностное осмысление - выявление основных ценностей, поддерживающих миссию и стратегию компании.
- Анализ существующей культуры - исследование доминирующих ценностей в текущей корпоративной культуре.
- Соответствие культуры и стратегии - оценка уровня совпадения корпоративной культуры с выбранной стратегией развития.

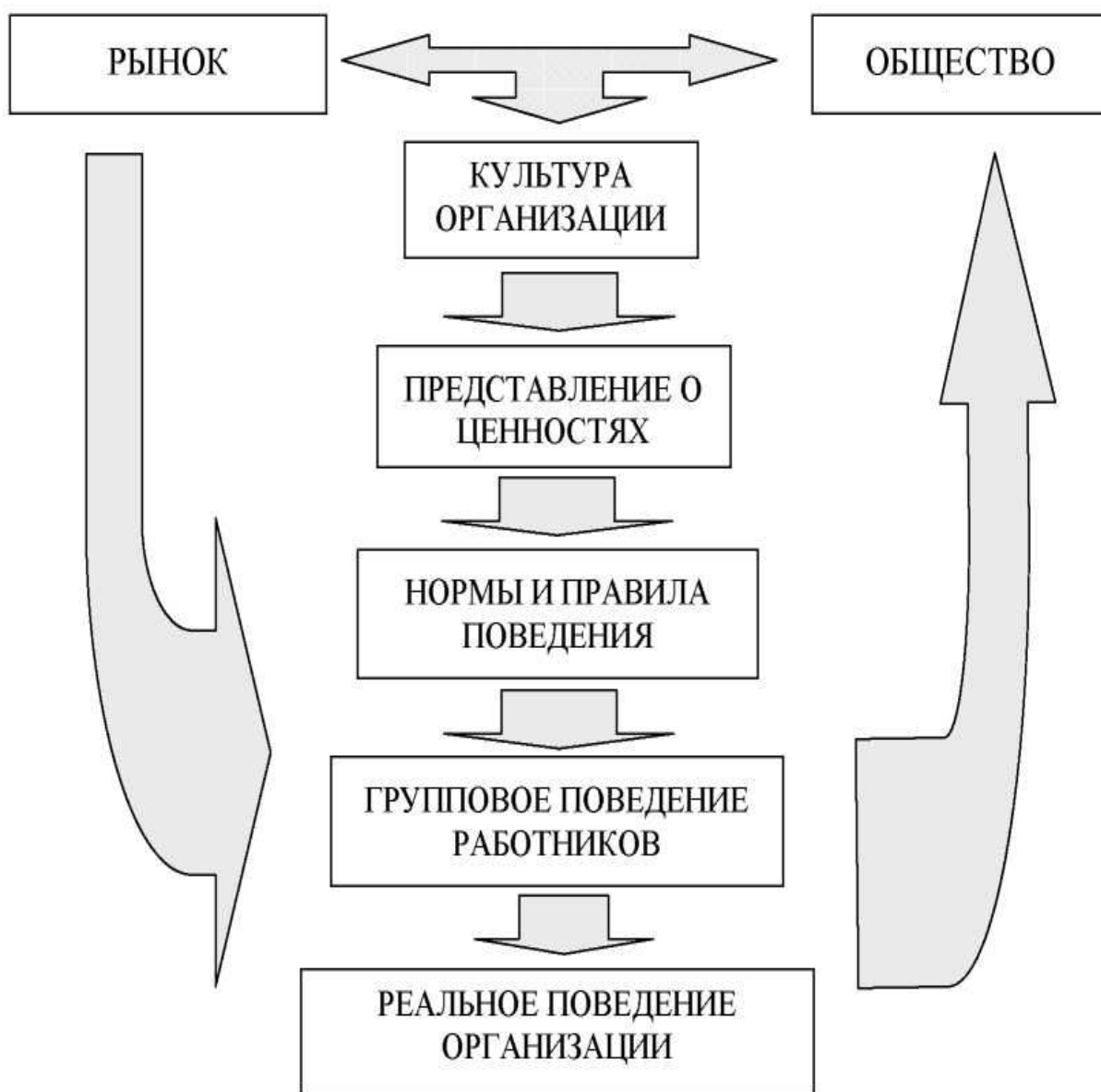


Рис. 19. Модель управления и развития организационной культуры

- Проектирование новой культуры - создание модели корпоративной культуры, включая управленческие принципы, правила и нормы.

- Организационные мероприятия - разработка действий для управления, развития и укрепления желаемых ценностей и моделей поведения.

- Целенаправленное влияние - коррекция корпоративной культуры с целью устранения негативных аспектов и поддержки положительных направлений, способствующих реализации стратегии.

В таблице представлены три ключевых этапа создания сильной корпоративной культуры, характеризующейся широким принятием её ценностей большинством сотрудников и их соответствием личным ценностям каждого члена организации.

Этапы управления включают:

1. Определение ценностей, максимально соответствующих технологическим, внешним и внутренним условиям организации, профессиональному уровню сотрудников и национальному менталитету. Это стратегический этап, на котором определяются ключевые ориентиры для развития компании.

2. Закрепление ценностей на уровне персонала, что включает в себя тактическое управление с целью укрепления выбранных ценностей. Этот этап предполагает выявление лидеров корпоративной культуры, способствующих формированию необходимых организационных ценностей.

3. Поддержание пропорции сотрудников, являющихся стабильными носителями данной культуры, что относится к стратегическому планированию развития кадрового потенциала компании.

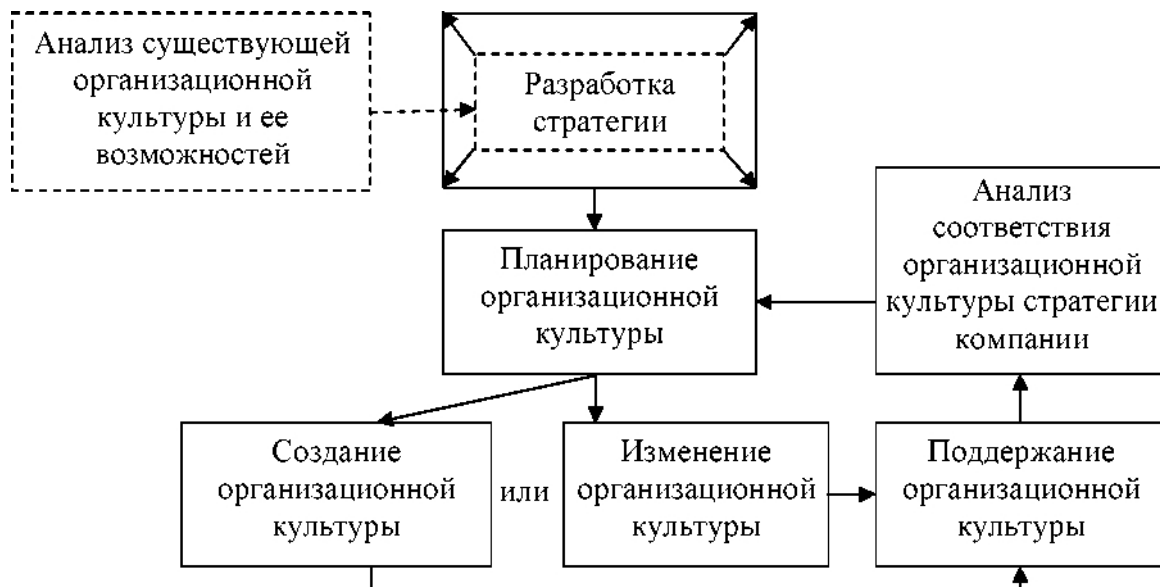


Рис. 20. Технология управления (развития) организационной культуры

Эти этапы показывают, что управление корпоративной культуры должно осуществляться в соответствии с долгосрочными целями и стратегией организации, подчеркивая важность перехода от вопроса о текущем состоянии культуры к вопросу о том, какой она должна стать для успешного выполнения корпоративных задач.

2.3. ИТОГИ ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ»

Разработка корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» будет более результативной, если она будет опираться на специфику действующих бизнес-процессов компании, создавая уникальную концепцию. В этом контексте ключевыми вопросами для анализа являются: «Что имеем?», «Чего недостает?» и «Какой результат хотим достичь?».

Особое значение придается вовлечению в процесс создания модели корпоративной культуры всех уровней персонала: от высшего управленческого состава до обычных сотрудников. Важно осознавать, что процесс этот двусторонний: внедрение идет как сверху вниз, так и снизу-вверх. Лидеры компании определяют общее направление, тогда как каждый сотрудник является носителем и в то же время агентом изменений в корпоративной культуре. Сопротивление изменениям – это естественно, и его необходимо принимать в расчет, а не избегать. Именно поэтому критически важно обеспечить активное участие высшего менеджмента в разработке модели и предоставить возможность для вовлечения сотрудников в обсуждение проекта. Такой подход гарантирует приемлемость модели корпоративной культуры и ее эффективность в долгосрочной перспективе.

Мероприятия, предлагаемые для организации процесса вовлечения сотрудников, должны иметь открытый характер. Коллективное участие в создании будущего компании и ее культуры способствует укреплению командного духа, повышает лояльность сотрудников и лежит в основе формирования самой корпоративной культуры.

Таблица 3. Рекомендованные формы участия сотрудников в разработке модели организационной культуры организации

Для топ-менеджмента	Для сотрудников
Обсуждение целей и базовых ценностей	Анкетирование персонала и обсуждение полученных результатов в коллективе
Совместная разработка миссии компании	Обсуждение проектов разработанных документов
Разработка проекта документа (Кодекса компании, Положения о корпоративной культуре, Кодекса корпоративной этики и т.п.)	«Открытые часы» руководителя - возможность для любого сотрудника высказать мнение по обсуждаемому вопросу
«Мозговые штурмы» по поиску новых идей (создание символики компании, внедрение проектов, идей по разработке новых направлений)	Колонки «Свобода слова» в корпоративной прессе
Презентация «фантастических проектов»	Тренинги изменений

Ключевые факторы развития корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» включают:

- Осознание сотрудниками корпоративных целей;
- Активное участие сотрудников в процессе принятия решений;
- Высокая осведомленность персонала о текущей ситуации в компании и стратегии её развития;
- Соответствие ценностных ориентаций сотрудников корпоративным целям и интеграция ценностей и поведенческих норм;
- Наличие устоявшихся корпоративных праздников и традиций;
- Сильная идентификация сотрудников с компанией.

Так, корпоративная культура является фундаментом, позволяющим коллективу двигаться к общим целям. Создание единой и эффективной

системы корпоративной культуры требует времени и вовлечения всех сотрудников в этот процесс.

Внедрение изменений в корпоративную культуру должно проходить поэтапно, с учетом специфики компании и без противоречия с уже существующими ценностями. Ключевым аспектом является поддержка нововведений на всех уровнях управления. Управление корпоративной культурой — сложная задача, требующая не только объявления ценностей, но и их интеграции в повседневную деятельность компании. Культура может выступать как объединяющий элемент, но для создания действительно крепкого «целого» необходима согласованность всех её составляющих.

На рисунке представлены этапы, рекомендованные для управления корпоративной культурой. Эффективное формирование и развитие корпоративной культуры могут включать разработку миссии, видения и корпоративных ценностей, распространение корпоративных историй, создание традиций и ритуалов, а также совместное внедрение правил поведения. Инструменты, такие как корпоративный кодекс, корпоративные СМИ, фирменный стиль и одежда, играют важную роль в укреплении корпоративной культуры.

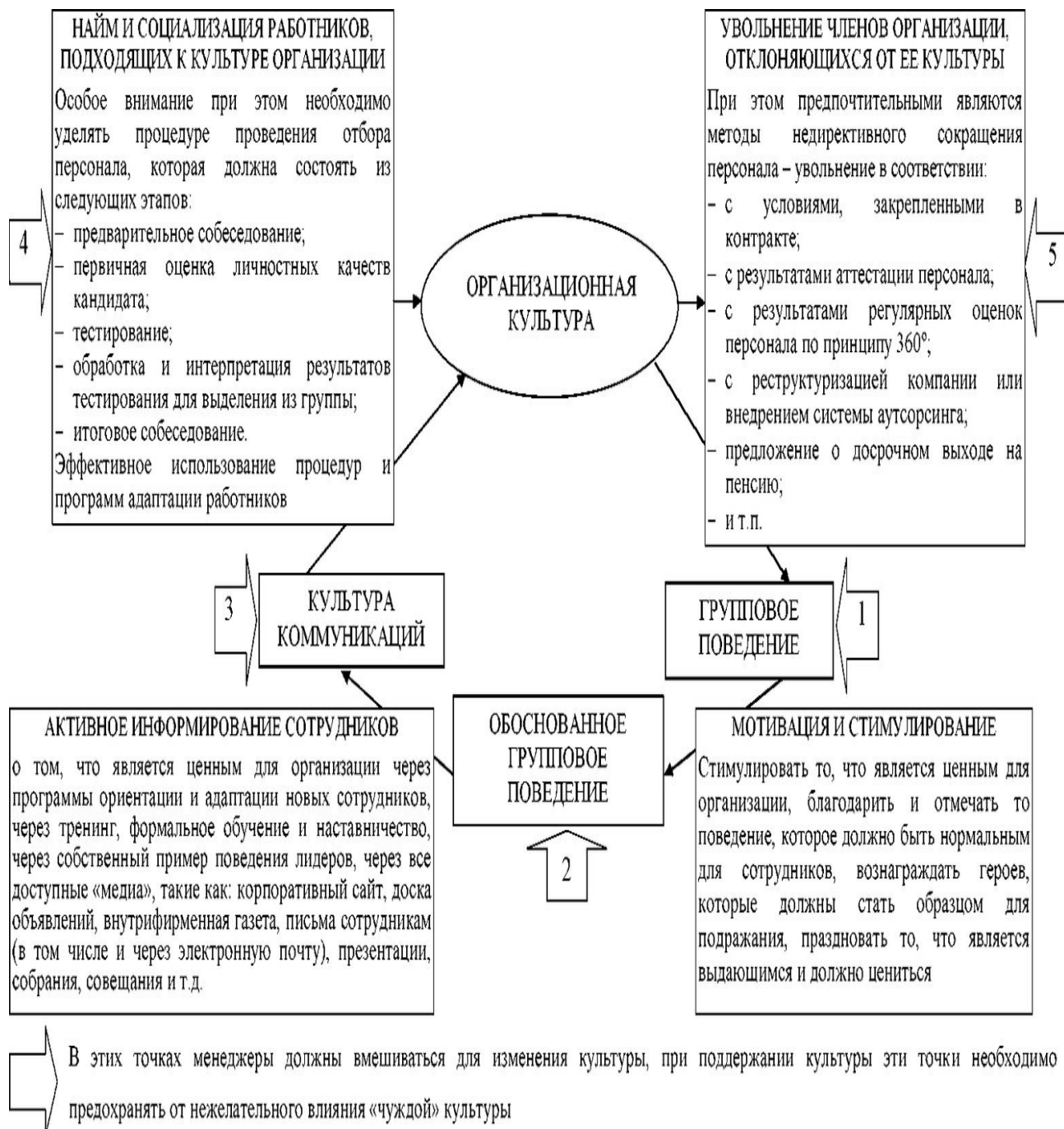


Рис. 21. Рекомендуемые менеджерам шаги по управлению корпоративной культурой

Эффективное формирование и поддержка корпоративной культуры в ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» требуют активного использования различных моментов в жизни организации, таких как собеседования при найме, отбор

кандидатов по их соответствию корпоративной культуре, обучение сотрудников, корпоративные мероприятия, преодоление трудностей, а также управление конкуренцией.

Управление корпоративной культурой — это долгосрочный процесс. Фундаментальные убеждения и ценности, глубоко укоренившиеся в сознании сотрудников, не поддаются быстрому изменению. Этот процесс включает непрерывную интеграцию новых членов команды, осмысление их убеждений и ценностей, внимание к общему восприятию и к деталям повседневной жизни организации, а также тщательное планирование всех этих аспектов. Ниже приведены рекомендации для менеджеров по повышению эффективности культурного управления:

- Фокус на нематериальных аспектах. Внимание к глубоко укоренившимся предположениям и ценностям, которые могут потребовать значительных изменений в управленческой структуре и системе. Культура помогает разгадать «зазеркалье» организации.

- Осторожное отношение к быстрым изменениям. Сомневайтесь в предложениях о быстрой трансформации культур.

- Значимость символов. Осмысление важности ключевых организационных символов, таких как название компании, логотип и лозунги.

- Истории в организации. Внимание к рассказам, их героям и отражаемым ими культурным ценностям.

- Внедрение организационных обрядов. Использование обрядов для передачи базовых идеалов и укрепления культуры.

- Проявление идеалов в действиях. Непосредственное воплощение абстрактных идеалов в повседневной деятельности, демонстрация идеалов через конкретные действия.

Таким образом, осознание важности корпоративной культуры для достижения как краткосрочных, так и долгосрочных стратегических целей компании, а также способность эффективно формировать и развивать

подходящую культурную среду являются ключевыми для успешных организационных изменений и эффективного управления персоналом.

ВЫВОДЫ ПО 2-ОЙ ГЛАВЕ

В ходе исследования нами была изучена корпоративная культура на предприятии ПАО «Сургут нефтегаз.»

В текущем состоянии доминирует рыночный тип корпоративной культуры с акцентом на конкурентоспособность, достижения и личную ответственность сотрудников. Однако желаемой является культура адхократического типа, ориентированная на инновации, свободу действий и риск.

Ключевые ценности - профессионализм, авторитет руководства, влияние лидеров и ориентация на конкретные результаты. Вместе с тем, присутствует готовность к изменениям и ценится командная работа.

Выявлены определенные недостатки: недостаточная осведомленность сотрудников о стратегии развития, разрыв между пониманием целей и их принятием, слабое участие персонала в принятии решений, дефицит традиций и ритуалов.

Для совершенствования культуры рекомендуется активное вовлечение сотрудников, развитие внутренних коммуникаций, укрепление корпоративной идентичности, формирование традиций и обрядов. Важно согласование культуры со стратегическими целями компании.

Управление корпоративной культурой - долгосрочный процесс, требующий внимания к символам, историям, обрядам, продвижению идеалов через конкретные действия руководства. Быстрые изменения нежелательны.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты теоретических и прикладных исследований, выполненных в рамках написания магистерской диссертации, позволили получить теоретико-практические выводы следующего характера:

а) считается, что корпоративная культура, наиболее соответствующая целям и ценностям компании, представляет собой ключевой фактор повышения эффективности бизнес-процессов на современных организациях, что привлекает внимание к ее точной идентификации и изучению. В современной научной сфере отсутствует четкое различие между терминами "организационная культура" и "корпоративная культура", и существует множество подходов к их определению; границы исследуемых процессов, круг объектов исследования могут существенно различаться в зависимости от того, как автор понимает данный экономический концепт;

б) в рамках магистерского исследования корпоративная культура рассматривается как система материальных и духовных ценностей, выстроенная в соответствии с целями и стратегией развития компании и формирующая образ мышления сотрудников, чувство причастности и преданности общему делу путем принятия общих моделей поведения и лидерства, создания комфортного психологического микроклимата и неформальных коммуникаций в коллективе. В этом контексте корпоративная культура является составной частью организационной культуры, формирует внутреннюю идентичность и индивидуальность компании, способствует взаимопониманию и создает благоприятный эмоциональный фон, являясь выражением причастности и единства. Организационная культура, в свою очередь, включает также структуру организации, системы размещения и использования ресурсов, принципы и средства взаимодействия с внешней средой, а также формальные коммуникации, выстроенные для более эффективного управления;

в) формирование и развитие корпоративной культуры на организациях определяется различными факторами: национально-культурными аспектами, менталитетом, законодательством и идеологией государства, конкурентной средой, стилем работы и прочими. Как и культура в общем смысле, корпоративная культура формируется в процессе совместной деятельности людей, но в организациях она создается и управляется людьми сознательно с целью последующего развития. При изучении особенностей российской корпоративной культуры важно понимать, что из-за исторических, географических и политических особенностей она имеет черты самых различных национальных элементов;

г) признание корпоративной культуры значимым нематериальным ресурсом для повышения эффективности деятельности организации обуславливает актуальность использования комплексных подходов к ее изучению. В настоящее время большинство российских исследователей отдают предпочтение использованию известных американских и западноевропейских типологий и методик, что в значительной степени связано с отсутствием отечественных разработок в данной научной области, а также с недостатком эмпирических данных, отражающих динамику процессов, характерных для корпоративной культуры российских предприятий.

В ходе исследования нами была изучена корпоративная культура на предприятии ПАО «Сургутнефтегаз.»

В текущем состоянии доминирует рыночный тип корпоративной культуры с акцентом на конкурентоспособность, достижения и личную ответственность сотрудников. Однако желаемой является культура адхократического типа, ориентированная на инновации, свободу действий и риск.

Ключевые ценности - профессионализм, авторитет руководства, влияние лидеров и ориентация на конкретные результаты. Вместе с тем,

присутствует готовность к изменениям и ценится командная работа.

Выявлены определенные недостатки: недостаточная осведомленность сотрудников о стратегии развития, разрыв между пониманием целей и их принятием, слабое участие персонала в принятии решений, дефицит традиций и ритуалов.

Для совершенствования культуры рекомендуется активное вовлечение сотрудников, развитие внутренних коммуникаций, укрепление корпоративной идентичности, формирование традиций и обрядов. Важно согласование культуры со стратегическими целями компании.

Управление корпоративной культурой - долгосрочный процесс, требующий внимания к символам, историям, обрядам, продвижению идеалов через конкретные действия руководства. Быстрые изменения нежелательны.

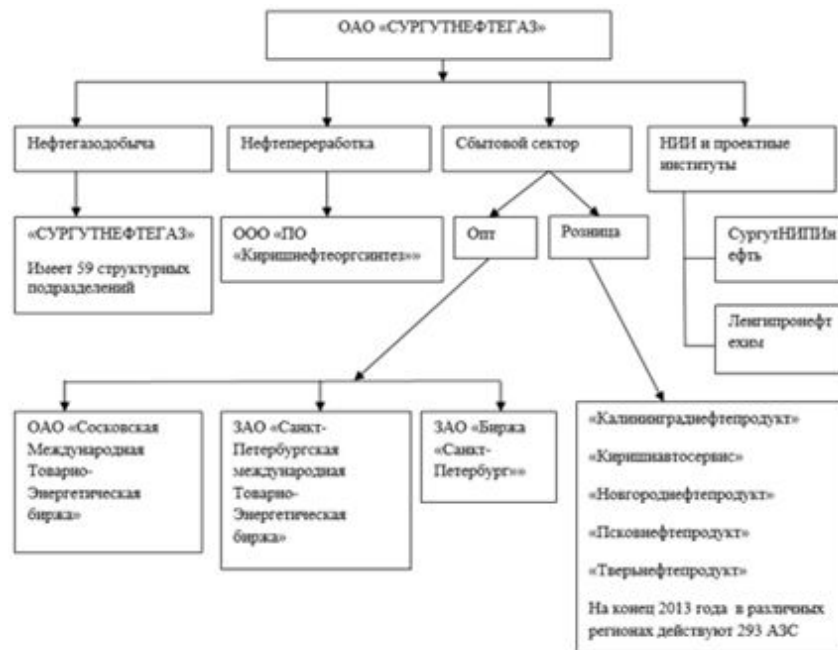
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А. В. Социально-экономические основания развития современной корпоративной культуры / А.В. Аверин // Социально-экономическая реальность и политическая власть: Сборник статей. Вып. 1. — Москва- Ставрополь : Изд-во «Век книги- 3», 2025. — С. 12–14, с.12
2. Арнаутова Ю.Е. Средневековые истоки современной корпоративной культуры / Ю.Е. Арнаутова // Менеджмент в России и за рубежом. 2024. – № 1. – С. 119 –123, с.119
3. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов; изд. 3-е, испр. — М. : Аст-Пресс, 2024. — 490 с.
4. Грошев, И.В. Организационная культура. Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2024. - 160 с.
5. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2024. - 535 с
6. Грошев, И.В. Организационная культура: Учебник / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. - М.: Юнити, 2024. - 535 с.
7. Земедлина, Е.А. Организационная культура: Учебное пособие / Е.А. Земедлина. - М.: Риор, 2018. - 480 с.
8. Капитонов Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. М.: Издательство «Альфа– Пресс», 2024. –352 с.
9. Козлов, В.В. Организационная культура (для бакалавров) / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. - М.: КноРус, 2024. - 237 с.
10. Колмыкова, М. А. Организационная культура: учебное пособие /М.А.Колмыкова, Н. А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т.– Оренбург: ОГУ, 2020– 144 с.
11. Коротков Е. М. Управление качеством образования / Е. М. Коротков. — М. : Академический Проект: Мир, 2024. — 320 с.

12. Кузнецов И. Ю. Корпоративная культура / И.Ю. Кузнецов. — М. : Книжный дом, 2024. — 304 с.
13. Резник, С.Д. Организационная культура рос. студенчества в.: Монография / С.Д. Резник, М.В. Черниковская. - М.: Инфра-М, 2019. - 320 с.
14. Рефрейминг организации: Компания как фабрика, семья, джунгли и храм / Ли Болмэн, Терренс Дил // Пер. с англ. — М. : Альпина Паблицер, 2022. — 625 с
15. Официальный сайт ПАО «СУРГУТНЕФТЕГАЗ» [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://surgutneftegas.ru> (дата обращения: 23.02.2024).
16. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2023. - 448 с.
17. Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: Учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2023. - 544 с.
18. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2024. - 416 с.
19. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2021. — 416 с.
20. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2024. - 559 с.
21. Шапиро, С.А. Организационная культура (для бакалавров).учебное пособие / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2024. - 320 с.
22. Fayol Henri. Administration Industrielle et Generale. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



АНКЕТА
по изучению типа организационной культуры

Просим Вас принять участие в исследовании типа организационной культуры, существующей в Вашей организации.

Краткие рекомендации по заполнению анкеты. Каждый из шести вопросов предполагает четыре варианта ответов. Распределите баллы по 100-бальной шкале оценки между четырьмя вариантами в соотношении, которое в наибольшей степени соответствует Вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте тому варианту, который более других подходит Вашей организации. Например, если при ответе на первый вопрос Вы полагаете, что вариант «А» очень напоминает Вашу организацию, а варианты «В» и «С» в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как вариант «D» едва ли ей свойственен, то дайте 55 баллов варианту «А», по 20 баллов вариантам «В» и «С» и только 5 баллов варианту «D». Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных Вами баллов равна 100.

1. ВАЖНЕЙШИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ		СЕЙЧАС	ХОТЕЛОСЬ БЫ
1		2	3
А	Организация напоминает большую семью. Люди выглядят так, как будто имеют много общего. В компании настойчиво поддерживается высокое доверие, открытость и соучастие		
В	Организация очень динамична. Люди готовы жертвовать своим временем и другими ресурсами. Поощряется свобода принятия решений и риск. Эта организация – лидер и новатор в своей области		
С	В организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Сотрудники ориентированы на соперничество на рынке		
Д	Уровни иерархии жестко разделены и строго контролируются. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами. Важным считается поддержание последовательного хода деятельности		
2. ОБЩИЙ СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Стиль лидерства представляет собой пример неформальной заботы о сотрудниках		
В	Служит примером новаторства и готовности рисковать. Для лидеров компании характерна высокая предприимчивость и гибкость		

1		2	3
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, напористости, ориентации на конкретные результаты		
Д	Характеризуется координацией, организованностью, последовательностью, ведением дел с учетом рентабельности		
3. УПРАВЛЕНИЕ РАБОТНИКАМИ			
А	Стиль управления характеризуется поощрением командной работы, единодушием и совместным принятием решений		
В	Характеризуется поощрением индивидуальной инициативы, самобытности, новаторства		
С	Руководство характеризуется высокой требовательностью, поощрением достижений, конкуренции		
Д	Стиль управления характеризуется гарантией занятости и требованием подчинения, предсказуемостью и стабильностью в отношениях		
4. СВЯЗУЮЩАЯ СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ			
А	Преданность делу и взаимное доверие		
В	Приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Напористость, конкурентоспособность и стремление к победе на рынке		
Д	Формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ			
А	Организация делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования работника. Большое внимание уделяется высокой сплоченности коллектива и моральному климату		
В	Внимание акцентируется на необходимости быть первыми, на обретение новых ресурсов и решении возникающих проблем. Ценятся апробация всего нового и изыскание возможностей		
С	В организации акцентируется внимание на конкурентных действиях и достижениях. Основная задача - захват рынка и победа в конкуренции		
Д	Основное внимание в организации уделяется стабильности. Ценятся контроль, рентабельность и жесткая последовательность всех операций		
6. КРИТЕРИИ УСПЕХА			
А	Успех организации зависит от человеческих ресурсов, командной работы и заботы о клиентах		
В	Успешность определяется обладанием уникальной или новейшей продукцией		
С	Успехом компании является победа на рынке и опережение конкурентов		
Д	Успешность определяется точным выполнением планов и графиков, рентабельностью и низкими производственными затратами		

Сравнительный анализ особенностей корпоративной культуры американских, японских и российских компаний

Характеристики корпоративной культуры	Основные значения, особенности и образы		
	США	Япония	Россия
Образ компании	Спортивная команда	Семья	Семейная команда
Цель бизнеса	Прибыль	Длительное существование	Длительное прибыльное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Средство достижения целей организации	Средство существования и развития
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Ориентация на человека	Ориентация на материальные ценности
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Подход к человеку как к личности	Подход к человеку как к рабочей силе
Человеческие отношения	Функциональные Индивидуализм	Эмоциональные Коллективизм	Эмоциональные Коллективизм
Конкуренция	Сильная конкуренция, победа сильного над слабым	Сотрудничество, гармония, сосуществование	Конкуренция и сотрудничество
Гарантии для работников	Низкие (краткосрочные контракты, узкие специалисты)	Высокие (долгосрочные контракты, пожизненный найм, универсалы)	Очень низкие (часто никаких гарантий)
Принятие решений	Индивидуальные решения сверху-вниз	Коллективные решения снизу-вверх	Индивидуальные решения сверху-вниз
Продвижение	По способностям, деловым качествам	В соответствии с выслугой лет	Изменяется от семейственности и знакомства к продвижению по деловым качествам
Оплата	В зависимости от результата	В зависимости от стажа	Минимальная оплата, но в зависимости от рыночной стоимости, прибыли, индивидуальных результатов

Инструментарий для анализа степени разделяемости ценностей
корпоративной культуры организации

Просим Вас принять участие в оценке степени разделяемости
корпоративной культуры и преобладающих в ее структуре ценностей.

Внимательно прочтите предлагаемые высказывания и отметьте свою
степень согласия с ними.

ЦЕННОСТЬ	ВЫСКАЗЫВАНИЕ	«ДА»	«НЕТ»
Дисциплина	Безделье и прогул - не наша проблема		
Наказание	Боязнь наказания - лучший стимул продуктивной работы		
Интересы фирмы	Главное - личный успех		
Интерес личности			
Общественное признание	Для нас значимо общественное признание		
Трудовая деятельность	Жизнь - ради работы		
Качество работы	Завтра больше, чем сегодня		
Самостоятельность	Исполнительность - основа достижений		
Партнерство	К сотрудникам фирмы относятся как к рабочей силе		
Партнерство	К сотрудникам фирмы относятся как к партнерам		
Материальное вознаграждение	Каждое достижение должно материально вознаграждаться		
Качество работы	Каждый заинтересован в качественной работе		
Информация	Каждый информирован о состоянии дел на фирме		
Саморазвитие	Каждый работник должен развивать свой трудовой потенциал		
Отношение с внешней средой	Клиент всегда прав		
Равноправие	Ключевые должности должны занимать мужчины		
Профессионализм	Компетентность и профессионализм - основа авторитета		
Моральное вознаграждение	Лучший стимул в работе - забота об интересах работников		
Коллективизм	Мнение каждого - значимо		
Ответственность	Мы не боимся ответственности		
Риск	Мы не боимся реализовать радикальные идеи		
Участие	Мы гордимся своим местом работы		
Результаты труда	Мы ценим практический результат своей работы		
Авторитет руководства	Наше руководство авторитетно и уважаемо		
Демократия	Отношения в коллективе строго регламентированы		
Карьера	Продвижение по служебной лестнице - символ успеха		
Риск	Следовать проверенным путем - залог успеха		
Творчество	Творческий подход к работе - залог успеха		
Интересы работника	У нас заботятся об удовлетворении интересов работников		
Самостоятельность	У нас приветствуется самостоятельность и инициативность		
Сплоченность	У нас соперничают за личные выгоды и власть		
Сплоченность	У нас ценится работа в команде		
Власть	У нас ценят авторитет и силу власти		
Статус	У нас ценят не место, а человека		
Участие	Успех фирмы - мой успех		
Авторитаризм	Хороший руководитель сам принимает решение		

Результаты

Ценности, разделяемые сотрудниками ЗАО «Электромагнит»

Ценность	Высказывание	Кол-во положит, ответов	Кол-во отрицат. ответов	Значени е
Профессионализм	Компетентность и профессионализм - основа авторитета в нашем коллективе	58	7	0,90
Саморазвитие	Каждый работник должен развивать свой трудовой потенциал	55	10	0,85
Результаты труда	Мы ценим практический результат своей работы	55	10	0,85
Материальное вознаграждение	Каждое достижение должно материально вознаграждаться	51	14	0,78
Авторитет руководства	Наше руководство авторитетно и уважаемо	49	16	0,75
Общественное признание	Для нас значимо общественное признание	48	17	0,74
Власть	У нас ценят авторитет и силу власти	46	19	0,71
Авторитаризм	Хороший руководитель сам принимает решение	45	20	0,70
Риск	Мы не боимся реализовывать радикальные идеи	44	21	0,67
Качество работы	Завтра больше, чем сегодня	44	21	0,67
Сплоченность	У нас ценится работа в команде	42	23	0,65
Участие	Успех фирмы - мой успех	42	23	0,65
Самостоятельность	Исполнительность - основа достижений	41	24	0,63
Интересы работника	У нас заботятся об удовлетворении интересов работников	40	25	0,62
Качество работы	Каждый заинтересован в качественной работе	40	25	0,62
Участие	Мы гордимся своим местом работы	39	26	0,60
Статус	У нас ценят не место, а человека	38	27	0,58
Ответственность	Мы не боимся ответственности	36	29	0,56
Самостоятельность	У нас приветствуется самостоятельность и инициативность	33	32	0,51
Риск	Следовать проверенным путем - залог успеха	31	34	0,47
Моральное вознаграждение	Лучший стимул в работе - забота об интересах работника	29	36	0,44
Карьера	Продвижение по служебной лестнице - символ успеха	27	38	0,42
Интерес фирмы/ Интерес личности	Главное - личный успех	27	38	0,42
Партнерство	К сотрудникам организации относятся как к рабочей силе	26	39	0,40
Отношение с внешней средой	Клиент всегда прав	23	42	0,35
Партнерство	К сотрудникам организации относятся как к партнерам	22	43	0,34

Равноправие	Ключевые должности должны занимать мужчины	19	46	0,30
Демократия	Отношения в коллективе строго регламентированы	19	46	0,30
Коллективизм	Мнение каждого значимо	16	49	0,25
Наказание	Боязнь наказания - лучший стимул продуктивной работы	16	49	0,25
Информация	Каждый информирован о состоянии дел на фирме	13	52	0,20
Трудовая деятельность	Жизнь ради работы	10	55	0,15
Сплоченность	У нас соперничают за личную власть и выгоду	21	44	0,33

