

УДК 331.1

¹С.Л. *Иваньковский*, ²Н.А. *Иваньковская*, ¹Н.А. *Ягунова*

¹ ФГАОУ ВО Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, email: lew1968@mail.ru

² ГБУК Нижегородский государственный художественный музей, Нижний Новгород

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: корпоративная культура, стратегия организации, управление корпоративной культурой, эффективность корпоративной культуры.

Корпоративная культура претерпевает постоянные изменения, что связано с рядом факторов, таких как смена персонала, трансформация социально-экономической ситуации в национальной экономике. Поэтому организации необходимо постоянно оценивать эффективность управления и развитие корпоративной культуры в соответствии со стратегией компании. В статье представлен анализ корпоративной культуры организации на основе рамочной конструкции конкурирующих ценностей и инструмента оценки организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. На основании примененных методик были выявлены проблемы в организации. Осуществлена разработка практических предложений по совершенствованию корпоративной культуры в корреляции со стратегией организации.

¹S.L. *Ivankovskiy*, ²N.A. *Ivankovskaya*, ¹N.A. *Yagunova*

¹ National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (UNN), Nizhny Novgorod, email: lew1968@mail.ru

² Nizhny Novgorod State Art Museum, Nizhny Novgorod

ANALYSING CORPORATE CULTURE IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ORGANISATION

Keywords: corporate culture, organisational strategy, management of corporate culture, effectiveness of corporate culture.

Corporate culture undergoes constant change as the social and economic situation in the national economy transforms due to changes in personnel. Therefore, the organisation needs to continuously assess the effectiveness of management and development of corporate culture in line with the company's strategy. The paper presents an analysis of the corporate culture of an organisation based on the Competing Values Framework and the Organisational Culture Assessment Tool by C. Cameron and R. Quinn. Problems in the organization were identified. Practical suggestions for improving corporate culture in correlation with organizational strategy were developed.

Представляя значимый фактор социально-трудовых отношений, корпоративная культура рассматривается большинством современных исследователей в качестве действенного инструмента стратегического развития организации и повышения эффективности внутренних бизнес-процессов. Выработка эффективной типологии корпоративной культуры организации предполагает проведение теоретико-прикладных исследований и наработку определенной эмпирической базы, отражающей процессы формирования и развития корпоративной культуры, а также механизмы ее влияния на бизнес-процессы в организации [1].

При этом авторы Асеева М.А., Глеба О.В., Золкин А.Л., Чистяков М.С., Фламгольц Э., Рендл И. считают, что корпоративная культура – это главный стресс-фактор конкурентоспособности организации, исключительно в координации со стратегией [2, 3].

В современной цифровой экономике в стратегии развития корпоративной культуры большую актуальность приобретает использование: корпоративных мессенджеров, блогов, сетевых сообществ, а также инструментов геймификации и вдохновляющего сторителлинга, такие элементы отмечает О.О. Никонова [4].

В то же время, корпоративная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, это отмечают в своих работах В.А. Макеев, Н.В. Филатова [5, 6].

В системе управления организацией на современном этапе развития необходимо наличие конкурентоспособного стратегического менеджмента человеческими ресурсами. Именно персонал организации составляет главную его ценность, как важнейший стратегический ресурс компании. Именно корпоративная культура мотивации, стимулирования и развития персонала способствует обеспечению роста производительности труда в организации [7].

Поэтому, перед управляющими корпоративной культурой в организации встает сложная и объемная задача – переломить негативную тенденцию на позитивную, сформировать развивающуюся корпоративную культуру аккомодируя, трансформировав сформировавшиеся в коллективах традиции для достижения стратегических целей.

Цель исследования – анализ развития корпоративной культуры организации с дальнейшей корреляцией со стратегией компании.

Материал и методы исследования

Целью проведенного исследования являлось выявление проблем корпоративной культуры анализируемой организации. Данная работа представляет собой системный анализ корпоративной культуры ведущей медицинской организации в городе-миллионере.

Использовались теоретические методы, такие как описание, анализ и синтез, аддитивный метод, метод функционального анализа. Для исследования корпоративной культуры организации были использованы следующие методы: опрос руководителя; анкетирование сотрудников; наблюдение за поведением сотрудников предприятия.

Авторы определили основные проблемы, с которыми столкнулась медицинская организация и были предложены пути решения этих проблем.

Результаты исследования и их обсуждение

Корпоративная культура предполагает перцепцию её каждым работником организации и интерполяцию с системой стратегического развития компании. Цель стратегического развития организации заключается в её устойчивом развитии. В свою очередь корпоративная культура обеспечивает устойчивость стратегии. При разработке и реализации стратегии нужно заниматься и совершенствованием корпоративной культуры. Анализ организационной культуры Медицинского центра «КайКлиник» был проведен при помощи методики построения рамочных конструкций OCAI, разработанной К. Камероном и Р. Куинном. Методика OCAI (Organizational culture assessment instrument) построена с учетом развития и изменения типологии культуры в процессе жизненного цикла организации.

Для проведения данной диагностики было проведено исследование с участием 19 сотрудников исследуемого предприятия. Каждая анкета отражает состояние развития деловой культуры в двух фазах (сегодня и завтра), т.е. существующее состояние и предпочтительное состояние развития деловой культуры. В методике приведены четыре альтернативных ответа, среди которых нужно распределить 100 баллов, а потом от суммы полученных ответов разделить на число шесть, по блокам вопросов. Обработка результатов была проведена при помощи электронного программы Microsoft Excel, полученные результаты продемонстрированы в матрице оценки состояния корпоративной культуры Медицинского центра «КайКлиник» (рис. 1).

Полученные расчетные данные позволяют построить рамочный профиль организационной культуры Медицинского центра «КайКлиник» (рис. 2).

Расчет по методике OCAI и соотнесение с рамочным профилем корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна – установлено, что по доминирующему типу культура Медицинского центра «КайКлиник» является рыночной. Стоит отметить, что при анализе полученных методом OCAI данных важно уделить внимание не одному доминирующему типу.

Баллы оценки «Теперь»							
Расчет оценки по альтернативе А	1А- 10	Расчет оценки по альтернативе В	1В -10	Расчет оценки по альтернативе С	1С – 60	Расчет оценки по альтернативе D	1D – 20
	2А –20		2В – 50		2С – 20		2D – 10
	3А –30		3В – 10		3С – 50		3D – 10
	4А –20		4В – 50		4С – 10		4D – 20
	5А –10		5В – 60		5С – 20		5D – 10
	6А –10		6В – 10		6С – 50		6D – 30
Сумма всего ответов А –100		Сумма всего ответов В - 190		Сумма всего ответов С - 210		Сумма всего ответов D - 100	
Средняя сумма деленная на 6 – 16,6		Средняя сумма деленная на 6 – 31,6		Средняя сумма деленная на 6 – 35		Средняя сумма деленная на 6 – 16,6	
Баллы оценки «Предпочтительно»							
Расчет оценки по альтернативе А	1А- 85	Расчет оценки по альтернативе В	1В -5	Расчет оценки по альтернативе С	1С – 5	Расчет оценки по альтернативе D	1D – 5
	2А –70		2В – 10		2С – 5		2D – 15
	3А –40		3В – 10		3С – 10		3D – 40
	4А –40		4В – 30		4С – 10		4D – 20
	5А –50		5В – 15		5С – 10		5D – 25
	6А –10		6В – 10		6С – 40		6D – 40
Сумма всего ответов А –295		Сумма всего ответов В - 80		Сумма всего ответов С – 80		Сумма всего ответов D - 145	
Средняя сумма деленная на 6 – 49,1		Средняя сумма деленная на 6 – 13,3		Средняя сумма деленная на 6 – 13,3		Средняя сумма деленная на 6 – 24,1	

Рис.1. Расчет оценки состояния деловой культуры организации (%)

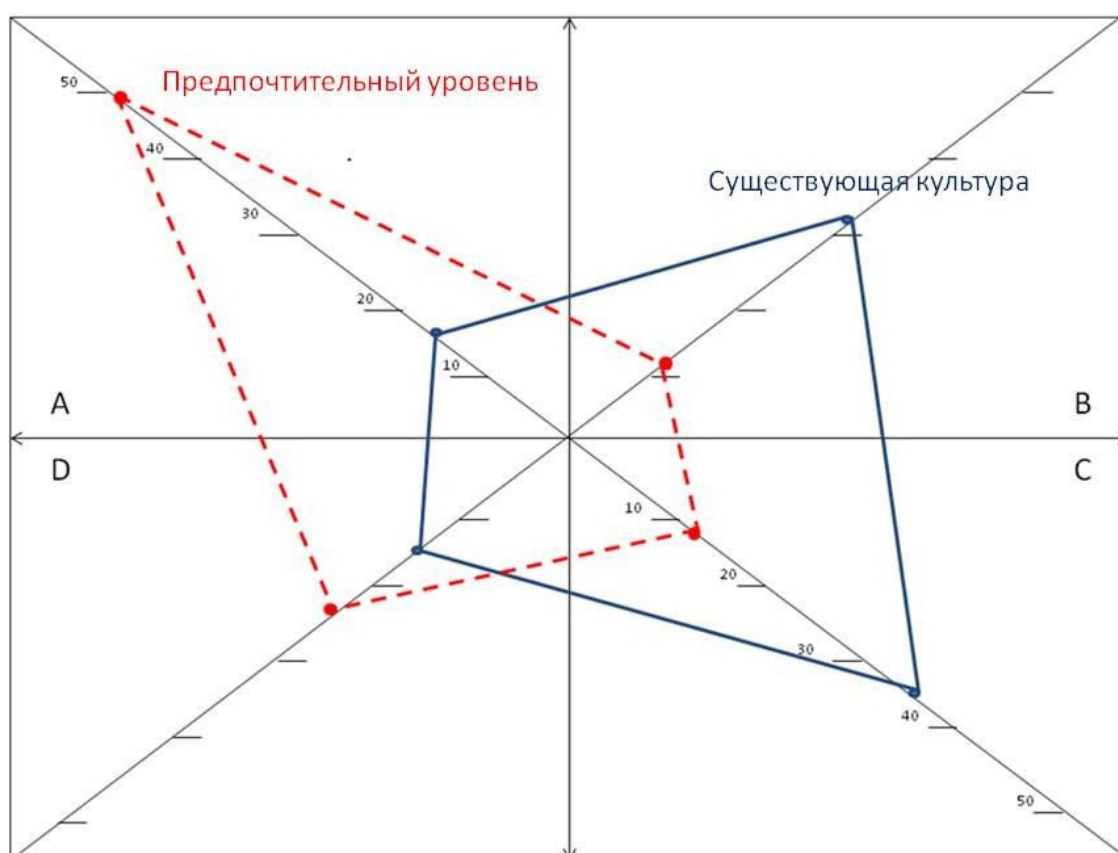


Рис. 2. Профиль корпоративной культуры организации

Надлежит оценить общий профиль культуры, установить следующий по рангу тип, вместе с преобладающим и максимально охарактеризовать состояние внутри организации.

В данном типе корпоративной культуры первоочередной является ориентация на результаты и достижения поставленных целей любой ценой, одним из весомых упущений избранной деловой культуры можно назвать ориентацию только на результаты с целью усиления своего положения на рынке.

Однако, в результате проведенного исследования было установлено, что сотрудники хотели бы изменить деловую культуру на клановую. Клановый профиль деловой культуры символизирует дружное место работы, где сотрудники представляют собой семью, а основной акцент сделан на выгоде от совершенствования личности.

Таким образом, полученные результаты ставят необходимость вопроса исследования соотношения власти и лидерства в организации. Можно отметить их тесную взаимосвязь между собой, так как лидеры для достижения своих целей используют власть. Но также стоит отметить, что между этими понятиями есть и различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении.

Таким образом, чтобы дать оценку развития организационной культуры Медицинского центра «КайКлиник» необходимо выяснить как руководители данной компании используют власть в достижении своих целей. Для выявления достоинств и недостатков корпоративной культуры Медицинского центра было проведено исследование лидерских качеств руководителей для подтверждения о выявленном рыночном типе культуры.

Необходимо отметить, что, достигая поставленных задач, главная цель, стоящая перед руководителями Медицинского центра – достижение эффективного развития лидерства на всех уровнях организации. Для ее реализации руководителям следует разработать четкие программы по развитию лидерства, провести опрос сотрудников об их видениях на систему управления в компании.

Для определения стиля руководства Медицинского центра «КайКлиник» была проведена беседа с тремя руководителями: директор, зам. главного врача по медицинской части, зам. главного врача по АХЧ. В результате проведенного опроса удалось установить следующее.

Все опрошенные руководители Медицинского центра оценивают сложившиеся отношения с членами коллектива как положительные. Это свидетельствует о том, что сложившиеся эмоциональные отношения в коллективе, по мнению руководителей, характеризуются как приятные, доброжелательные, большинство членов коллектива – это хорошие, симпатичные люди. Руководители отметили, что с членами коллектива приятно не только работать, но и проводить досуг. Тип отношений (поведенческая составляющая), который сложился в коллективе, по мнению опрошенных руководителей – положительный.

Опрошенные руководители хорошо знают членов своего коллектива, могут дать достаточно полную характеристику как деловых, так и личностных качеств большинства членов коллектива. При этом руководители знают, к кому из подчиненных охотно обращаются по деловым вопросам. Когнитивная составляющая отношений, сложившихся в данном коллективе, оценивается руководителями как полностью положительная, а сложившийся социально– психологический климат как весьма благоприятный.

Единство взглядов руководителей на сложившиеся отношения внутри группы можно охарактеризовать не только как итог систематической работы руководителей с членами группы, но и как хорошая информированность о деловых и личных особенностях всех членов коллектива. На определенном этапе своей работы руководителям удалось подобрать работников по принципу совместимости.

Анализ результатов исследования показал, что большинство сотрудников Медицинского центра отмечают такие качества своего руководителя, которые соответствуют коллегиальному или демократическому стилю управления.

Таблица 2

Расчет интегрального показателя эффективности развития корпоративной культуры организации

Основные цели развития лидерских качеств	Уровень при- оритета, ai	Степень развития (от 1 до 5)		Интегральная оценка		Максимально возможная оценка		Степень развития данной группы показателей Σai bi Σai bi ϕ
		bi	bi ϕ	ai bi	Σai bi	ai bi ϕ	Σai bi ϕ	
		1. Стратегия						
Повышение руководства организацией в целом	1	5	5	5	43	5	50	86 %
Постановка стратегических целей	2	3	5	6		10		
Формирование видения организации	3	4	5	12		15		
Определение планов и перспектив развития	4	5	5	20		20		
2. Команда								
Эффективность выполнения поставленных целей и задач	1	2	5	2	14	5	50	28%
Ответственность за результат	2	1	5	2		10		
Постановка целей и реализации их достижения	3	2	5	6		15		
Мотивация и вдохновение коллектива на результат	4	1	5	4		20		
3. Контекстуальное лидерство								
Проявление инициативы в решении оперативных задач	1	2	5	2	45	5	75	60 %
Навыки поведения в нестандартных и экстремальных ситуациях	2	4	5	8		10		
Самовыдвижение на роль ответственного сотрудника в реше- нии Определенных новых задач	3	2	5	6		15		
Предложение рационалистических предложений в условиях неопределенности	4	1	5	4		20		
Проявление интереса и настойчивости в участии над новыми проектами	5	5	5	25		25		
4. Психологический климат								
Самоорганизация	1	1	5	1	37	5	75	49,3%
Постановка личных целей развития	2	3	5	6		10		
Постановка профессиональных целей и карьерного роста	3	2	5	6		15		

Завершающим этапом исследования стало проведение социометрического анализа существующих в организации конфликтов, в котором было опрошено двенадцать человек Медицинского центра «КайКлиник», представленных в таблице 1. Метод социометрических измерений или социометрия используется для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп.

Также было опрошено руководство организации, отметившее, что: директор стремится поддерживать высокий ритм работы, побуждает к росту производительности труда работников; вносит изменения и призывает группу работать интенсивнее; даёт работникам конкретные задания.

При исследовании развития корпоративной культуры Медицинского центра использовался расчет интегрального показателя эффективности. Экспертами выступали сотрудники Медцентра «КайКлиник» в количестве пяти человек (табл.2). Расчет представлен на основе системы сбалансированных показателей и их рейтинговой оценки.

По предоставленной таблице установлено, что 86% приходится на стратегию и 60% на контекстуальное лидерство.

Проведённый анализ свидетельствует о том, что развитие корпоративной культуры находится на уровне зрелости. Интегральный показатель эффективности составляет всего 55,825%. Видно, что самыми низкими компонентами являются команда и психологический климат коллектива.

Таким образом, следует подчеркнуть, что при анализе корпоративной культуры при помощи расчета по методике ОСАІ соотнесения с рамочным профилем корпоративной культуры К. Камерона и Р. Куинна, было установлено, что корпоративная культура организации по результатам опроса характеризуется доминированием рыночного типа: рынок, культура предпринимателя (миссия). Для данной культуры характерно: управление обслуживанием потребите-

лей; стимулирование активности работников; управление конкурентоспособностью. В организации первоочередной является ориентация на результаты и достижения поставленных целей, но сотрудники предпочли бы клановую культуру, в которой в большей степени ориентация направлена на комфортное положение сотрудников. Это подчеркивает важность стратегического планирования организации.

Полученные результаты подтвердились рассчитанным интегральным индексом эффективности функционирования корпоративной культуры Медицинского центра, что сигнализирует о том, что корпоративная культура Медицинского центра нуждается в совершенствовании.

Выводы

В ходе аналитической части исследования были выявлены следующие проблемы в развитии корпоративной культуры организации» (табл. 3).

Проведенное исследование выявило ряд особенностей, осложняющих развитие корпоративной культуры Медицинского центра и их нельзя не учитывать при разработке программы развития.

1. Доминирование личных отношений над профессиональными. Было установлено, что личные отношения играют гораздо более важную роль, нежели профессиональные. Данная иерархия, построенная на личных связях, противоречит профессиональным требованиям Медицинского центра.

2. Сложность работать в команде. Командная работа и горизонтальное взаимодействие особенно важны в работе, однако, у сотрудников возникают трудности из-за низкого уровня групповой сплоченности.

3. Напряженный социально-психологический климат говорит о том, что в коллективе возникают конфликты.

Проблемы развития корпоративной культуры организации:

1. Низкий уровень развития командного лидерства.

2. Низкий уровень лояльности и вовлеченности сотрудников.

3. Низкая удовлетворенность условиями труда.

Таблица 3

Проблемы развития корпоративной культуры организации и рекомендации по ее развитию

Проблема	Пути решения
Низкий уровень развития командного лидерства	Развитие лидерских качеств руководителей организации
Низкий уровень лояльности и вовлеченности сотрудников	Разработка программы лояльности персонала организации
Невысокое удовлетворение условиями труда	Создание уютной обстановки на рабочем месте

Неотъемлемыми компонентами развития положительной корпоративной культуры в Медицинском центре являются:

1. Усовершенствование стиля управления:

- поручение сотрудникам значимых полномочий и ответственности;

- вовлечение сотрудников к принятию административных решений;

- точный контроль относительно окончательных итогов деятельности.

2. Внедрение вознаграждения, которое содействовало бы трудолюбию:

- поощрение, основанное на индивидуальных достижениях и итогах деятельности;

- переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

3. Оптимизация обучения:

- осуществление тренингов, семинаров, проектов приспособления и обучения на рабочем месте, с поддержкой которых происходит введение новых ценностей и стереотипов действия.

4. Введение прогрессивной профессиональной политики:

- отбор в компанию сотрудников, которые разделяют коллективные основы и ценности, или тех, кто сможет легко и просто их позаимствовать;

- передвижение прежних управленцев на позиции специалистов согласно разнообразным проблемам работы учреждения.

5. Выделение адекватного внимания рабочему окружению:

- переоборудование рабочих и общественных мест: ремонт бытовых поме-

щений, столовой, создания условий для эффективной работы;

- разработка униформы с корпоративной символикой.

6. Создание системы внутреннего PR:

- новейшая интерпретация прежней истории;

- формирование системы информирования сотрудников на абсолютно всех уровнях: единые собрания, информативные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

Стоит подчеркнуть, что при формировании стратегии организации есть наличие значительного современного разнообразного набора приемов и методов применения корпоративной культуры. При этом успешную работу персонала в организации невозможно расценивать как вырванную из контекста проблему. Она непосредственно находится в зависимости от того, в какой мере работники лояльны к начальству и к организации в целом. Для обеспечения перехода организации на оптимальную траекторию стратегического развития, находясь на стадии зрелости, необходимо развитие корпоративной культуры в сторону формирования культуры профессионалов. Соответственно, эту проблему следует решать с самых первых шагов формирования организации и формирования стратегии. И одним из неотъемлемых обстоятельств развития лояльности является существование корпоративной культуры, установленной коллективом организации.

Библиографический список

1. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В. Корпоративный менеджмент. М.: Центрполиграф. 2020. 320 с.
2. Асеева М.А, Глеба О.В., Золкин А.Л., Чистяков М.С. Роль корпоративной культуры в эффективности деятельности организации // Управленческий учет. 2021. № 3-1. С. 224-229.
3. Фламгольц Э., Рендл И. Корпоративная культура: Решающий стратегический актив предприятия / пер. с англ. В. А. Курякова. М.: УРСС: ЛЕНАНД, 2021. 328 с.
4. Никитина О.О. Корпоративная культура как инструмент повышение эффективности деятельности организации // Экономические исследования и разработки. 2022. № 10. С. 36-40.
5. Макеев В.А., Филатова Н.В. Организационная культура как фактор мотивации персонала // Человек. Социум. Общество. 2021. № 3. С. 9-13.
6. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. М.: Ленанд, 2022. 248 с.
7. Ивановский С.Л. Система управления персоналом страховой компании: содержание, методы, зарубежный // СХИП международные научные чтения (памяти В.И. Вернадского): сб. статей Международной научно-практической конференции, Москва, 08 июня 2021 г. М.: Издательство Научная артель, 2021. С. 36-39.