

# Лекция 04\_ Диагностика организационной культуры

Паршукова Г.Б.  
Организационная культура

- Для формирования/корректировки корпоративной культуры руководству компании необходимо четко понимать, что она представляет из себя на сегодняшний момент и как ее нужно изменить, чтобы реализовать стратегию, добиться поставленных целей.
- **Диагностика корпоративной культуры позволяет компании:**
- - выявить сильные и слабые стороны корпоративной культуры, ее соответствие реализуемой стратегии,
- - сформировать модель/профиль корпоративной культуры, способствующей реализации стратегии,
- - сформировать план по изменению/формированию корпоративной культуры,
- - выявить и проанализировать имеющиеся в компании субкультурные образования,
- - провести оценку уровня межфункционального взаимодействия, работы менеджеров компании, системы управления в целом,
- - изучить мнения людей о настоящей корпоративной культуре и их индивидуальные ценности и др.
- **Алгоритмы, методы и технологии:**
- \* Интервьюирование
- \* Анкетирование
- \* Анализ документации и процессов
- \* Аналитические сессии
- \* Фокус-группы
- \* Наблюдение за организационными процессами
- \* Опросы
- \* Диагностика по методике OCAI (Камерон и Куинн)
- \* Определение типа культуры по Хэнди, Сенге, Сонненфельду
- \* Определение стадии жизненного цикла по Адизесу, Криббину, Грейнеру
- **Формат и этапы:**
- 1. Проведение интервью с ключевыми представителями Заказчика с целью определения стадии развития бизнеса, стратегии на ближайшие 3-5 лет, изучения особенностей кадровой и социальной политики, условий и содержания труда и др.
- 2. Анализ имеющейся в компании кадровой документации: Положение об оценке, развитии персонала, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, а также документации, закрепляющей корпоративные стандарты, нормы поведения в компании.
- 3. Анализ организационной структуры, основных бизнес-процессов, изучение стиля управления и принятия решений руководством, особенностей межфункционального взаимодействия.
- 4. Диагностика корпоративной культуры.
- 5. Определение типа корпоративной культуры
- 6. Определение стадии жизненного цикла компании и связанных с ней особенностей корпоративной культуры.
- 7. Изучение системы отбора и адаптации новых сотрудников, управления знаниями в компании, обучения и развития персонала, карьерного продвижения на основе кадровой документации.
- 8. [Оценка удовлетворенности персонала](#), текучести кадров, исследование ценностных ориентаций сотрудников.
- 9. Изучение корпоративного сайта компании, средств информации, системы внутрифирменных коммуникаций в целом, а также существующих корпоративных мероприятий.
- **Результаты:**
- 1. Отчет по итогам диагностики, включающий в себя следующие разделы:
- \* Тип и профиль корпоративной культуры
- \* Стратегия, миссия, ценности
- \* Стиль и система управления (организационная структура, процессы, межфункциональное взаимодействие)
- \* Регламенты, правила, стандарты
- \* Кадровая и социальная политика
- \* Удовлетворенность персонала
- \* Корпоративные мероприятия
- \* Социально-психологический климат

- Существуют десятки способов исследования корпоративной культуры конкретной организации. Рассмотрим основные.

#### Прямая диагностика:

- Количественные методы, модельный анализ (анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, разработка типологий). Можно использовать, например, анкеты Камерона-Куинна, Хаиди, Дэнисона, Хофштеде, вопросник организационных убеждений Сашкина (Organizational beliefs questionnaire by Sashkin), анкету корпоративной культуры Гласера (Corporate culture survey), вопросник организационной культуры Кука и Лафферти (Organizational culture inventory), анкету культурного разрыва Килмана и Сакстона (culture gap survey), методику ценностных ориентации Рокича и др.;
- Социологические методы (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование). Наиболее информативны глубинные групповые интервью (фокус-группы) и индивидуальные интервью с первыми лицами компании. Лучше всего проводить интервью «по вертикали» - от топ-менеджмента до рядовых сотрудников, тогда удастся получить максимально объективную картину корпоративной культуры;
- «Полевые» методы изучения ситуации путем реального погружения (имеется в виду глубокое погружение исследователя культуру и действие в ней как сопричастного наблюдателя, консультанта или даже члена коллектива): рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами организации, включенное наблюдение, хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений и, стоп-упражнения, опыт исповеди и тд.

#### Косвенные методы:

- Изучение образцов действующих нормативно-методических инструкций; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; процедур работы с персоналом, принятия решений, сложившейся практики управления;
- Контент-анализ внутриорганизационной документации, отчетности, а также особенности языка этих документов;
- Изучение устного фольклора - баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании;
- Изучение сложившихся и организации правил, традиций, церемоний и ритуалов.

В идеальном варианте в основе корпоративной культуры - ценности создателей бизнеса, ценности бренда, которые оформлены таким образом, что понятны, прозрачны для сотрудников и донесены самым наглядным образом. Если говорить о содержании, то это общечеловеческие ценности, которые выражаются особым, уникальным для компании способом.

Корпоративная культура, понимаемая в ее современном значении, действительно поможет решить многие HR-проблемы. Например, создать единое организационное пространство группы компаний, повысить внутреннюю мотивацию к выполнению поставленных задач, сформировать чувство гордости, сопричастности, лояльности персонала, удержать ключевых сотрудников, предотвратить возникновение конфликтов, сформировать бренд предпочтительного работодателя на внешнем рынке труда. Управление и формирование корпоративной культуры остро необходимо в случаях слияния или поглощения компаний, стремительного развития новых сфер бизнеса, создания и функционирования зарубежных фирм на российском рынке.

# Система возможных критериев для диагностики корпоративной культуры

## Критерии

### Внешняя среда и клиенты



Отношение к клиентам и партнерам:  
важность клиента - важность  
внутренних процедур

Локус контроля:  
внешний (следуем за конкурентами) -  
внутренний (создаем своё)

Открытость - закрытость (только  
в рамках обязательных процедур)  
компании для внешнего мира

### Управление



Централизация (глобальность) -  
децентрализация (локальность)

Принятие решений и ответственность:  
делегирование - иерархия,  
командная - персональная

Ориентация:  
на экономию - на прибыль  
на процедуры - на людей

Постановка целей -  
реакция на ситуации

### Технологии



Соблюдение технологий  
(стабильность) - творчество  
(риск, проактивная позиция)

Отношение к переменам:  
революция или эволюция

Отношение ко времени:  
гибкое - точное

Мотивация: мотивация (успеха) - моти  
вация (неуспеха). Оптимизм - пессимизма.  
Поиск достоинства - поиск недостатков

### Люди



Доступность информации  
для сотрудников:  
закрытость - открытость

Поощрение: только по факту -  
«вперед» за будущие результаты

Отношение к сотрудникам: сотрудников  
надо менять - сотрудников  
надо удерживать и выращивать

Обратная связь сотрудников:  
регулярная - отсутствует