Код корпоративной культуры

Комаров В.В.
Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Самарского филиала РАНХиГС

e-mail: komarov-vv@ranepa.ru

Аннотация

В статье рассмотрены некоторые подходы к определению организационной/корпоративной культуры, ее уровней, характеристик, элементов. Автор вводит понятие «код корпоративной культуры» – показатель выраженности ключевых элементов культуры организации и основы для формирования методов диагностики состояния и направленности ее развития. Данные о коде корпоративной культуры помогут сконцентрировать усилия, направленные на развитие организации, определить наиболее эффективные меры по совершенствованию ключевых трудовых процессов.

Ключевые слова

• корпоративная культура • организационная культура • код корпоративной культуры • корпоративные ценности • фундаментальные основы организации • диагностика корпоративной культуры •

Любая организация – многосложный организм, характеризующийся особенностями осознанности, восприятия и взаимодействия его частей: работников, микрогрупп, групп (структурных подразделений). Каждая часть трансформируется под влиянием других и оказывает влияние на других. Такой «объект-субъектный» переход приводит к тому, что организация как социальный организм находится в постоянном изменении. Внутри этого организма формируются новообразования культуры и видоизменяются уже сложившиеся ранее ее элементы.

При этом организация не только живой организм, но и система – упорядоченная структура совместной деятельности людей, которая формируется, прежде всего, на основе представлений лидеров о том, как должно быть все устроено – в технологическом, экономическом и социальном планах. Формируя систему организации, сталкиваясь с поддержкой и противостоянием, лидеры осознанно и неосознанно также формируют новые элементы культуры организации и видоизменяют ранее сложившиеся. Совместная деятельность не только порождает межличностные отношения ее участников, но и является средством их преобразования, движущей силой развития социальных групп [2, С. 327].

Таким образом, культура организации представляет собой постоянно изменяющееся пространство социально-психологических и структурных сред. Любые попытки диагностировать актуальное состояние культуры организации будут иметь ограничение: измеряется то, что уже составляет прошлое организации, – это вызывает вопросы о достоверности результатов. Но подобное ограничение можно минимизировать динамическим подходом к диагностике – если исследование проводится периодически и с замерами по критериям «как есть» и «как надо», то можно увидеть направление движения, то есть спрогнозировать будущее.

Изучая отличительные особенности каждой организации, порождаемые множеством миров ее участников, исследователи выделяют ряд проблем. Первый блок проблем связан с пониманием культуры организации как целого, складывающегося из субкультур групп, ее составляющих. Другие непростые вопросы связаны с определением перечня, характеристик и структуры элементов культуры организации. Выделив эти ключевые элементы на основе четко обозначенных понятий, можно определить направления диагностики, ее шкалы и в итоге формировать оценочный инструментарий.

Еще одна научная проблема связана с разведением понятий «организационная культура» и «корпоративная культура». Эта тема непростая и требует отдельного разговора. Как и множество исследователей, мы придерживаемся синонимичного подхода к определению этих понятий. При этом стоит согласиться, что «корпоративная культура» – понятие, делающее акцент на корпоративной идентичности работников, их вовлеченности и сплоченности (психологической общности) [9].

В современной отечественной и зарубежной литературе можно встретить различные толкования организационной / корпоративной культуры. Большинство определений схожи в том, что выделяют в качестве отличительной черты культуры организации ценности, базовые принципы, которые разделяют ее участники и на основе которых строится их поведение. Еще одним часто встречающимся атрибутом культуры является символика и иные механизмы, через которые ценностные ориентации передаются членам организации. Таким образом, организационную культуру можно рассматривать как сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Она проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения [4, С. 75].

Ценностный и социально детерминированный подходы к определению организационной культуры приводят нас к выводу, что ее ядром являются фундаментальные основы организации: миссия, стратегические цели, корпоративные ценности, ключевые принципы взаимодействия. Отношение членов организации к этим основам формирует тот ментальный фон, который наполняет культуру организации, делает ее особенной, отличной от других. Очевидно, что регуляция в связке «основы – принятие – отношение – поведение» является задачей лидеров организации. Именно управленческие воздействия служат локомотивом развития корпоративной культуры.

Д. Демин на примере российских компаний приводит признаки сильной корпоративной культуры: декларированная корпоративная философия, системы ее трансляции; разделение большинством членов организации декларируемой философии и совпадение реального поведения с декларируемыми

ценностями [7, С. 57]. Общим в различных примерах сильных корпоративных культур является четко обозначенная позиция лидеров, их внимание к тому, чтобы фундаментальные корпоративные основы были доведены до всех работников, то есть внимание руководителей направлено на обеспечение интериоризации членами организации общих ценностей и целей.

Некоторые исследователи рассматривают приведенные нами фундаментальные основы организации исключительно через призму корпоративных ценностей. При этом под ценностями понимаются свойства тех или иных предметов, процессов и явлений, обладающие эмоциональной привлекательностью для большинства членов организации, что позволяет им служить образцами, ориентирами, правилами поведения [5, С. 145].

Сами по себе ценности не определяют корпоративную культуру, считает Дж. Катценбах. По мнению исследователя, ценности отражают то, каким мы видим будущее, а то, что происходит сейчас, он называет «культурные черты». Культурная черта – это склонность работать определенным образом [8, С. 48]. Культурную черту по Дж. Катценбаху можно определить, как паттерн поведения – шаблон действий, усвоенный и применяемый работником на основе ценностных установок принципов и правил выполнения работы. Можно сказать, что в сознании работника культурная черта, провозглашенная в организации или принятая, как желательная, конкретизирует определенную корпоративную ценность. Например, если ценностью является дисциплина труда, то культурными чертами определенной организации могут выступать следование правилам поддержания порядка на рабочем месте, пунктуальность, выполнения правил внутреннего трудового распорядка и т.п.

Таким образом на основе определенных ценностей, разделяемых работниками организации, у них вырабатываются установки и принципы, на основе которых складывается определенное поведение. Вот почему основная задача развития организационной культуры состоит в создании условий интериоризации целевых установок. При этом сама по себе провозглашенная корпоративная ценность трудна для восприятия, так как она обезличена и не конкретизирована. Что такое «профессионализм» как ценность для работника? Один будет воспринимать ее как умение правильно делать свою работу, другой будет ее понимать, как стремление к постоянному профессиональному росту – саморазвитию. А каким руководители видят профессионального работника? Отвечая на этот вопрос, лидеры формируют образы корпоративных ценностей.

Итак, ценности, положенные в основу корпоративной культуры порождают принципы (убеждения) работников, а те, в свою очередь, являются основой действий (поведения). Этот постулат обозначает векторы управленческих усилий лидеров по отношению к членам организации, последовательность таких воздействий и их содержание.

Рассматривая ключевые вопросы терминологии, мы выявили ключевые элементы культуры организации. Следующей исследовательской задачей можно обозначить определение структуры, объединяющей эти элементы. Наиболее известным подходом к выделению уровней организационной культуры является трехуровневая модель Э. Шейна: Артефакты / Провозглашаемые ценности / Базовые представления [10, С. 36].

Некоторые отечественные исследователи обращают внимание на составляющие элементы среды, в которой развивается организационная культура – это организационные пространства: производственное, экономическое и социальное [6, С. 10-11]. Другой структурный подход связан с отношением к организационной культуре как социально-психологической системе с тремя уровнями: уровень личности лидера (и личности вообще), уровень управленческой команды (и малой группы вообще), уровень организации в целом (уровень большой группы). Эти уровни могут рассматриваться одновременно и как субкультурные подсистемы организационно-культурной системы. Каждая из них имеет свои специфические цели, свои ценности, установки и т.д. [3, С. 10].

В ордерном подходе Л.Н. Аксеновской организационная культура понимается как сложный социально-психологический порядок организационно-управленческих взаимодействий, регулируемых смысловыми системами участников взаимодействия. Этот порядок задается двумя параметрами: доминирующим типом управленческого взаимодействия и структурой социально-психологического механизма порождения оргкультуры [1, С. 64].

Опираясь на рассмотренные и иные подходы к структурированию культуры организации, мы выделя-

ем четыре уровня корпоративной культуры:

1. Первый уровень (базовый) – Фундаментальные основы организации.
2. Второй уровень – Ценности, разделяемые большинством работников организации.
3. Третий уровень – Установки, принципы и паттерны поведения работников.
4. Четвертый уровень – Организационные и социально-психологические условия развития культуры.

Выделенные уровни корпоративной культуры и элементы, их наполняющие, становятся для нас ориентиром при формировании инструментов диагностики ее состояния и динамики развития. Проводя диагностику корпоративной культуры организации, прежде всего, мы решаем задачу определения направлений ее развития и условий, при которых это развитие будет возможным. Для этого обозначаются следующие параметры (шкалы) оценки условий развития культуры:

- Шкала «Индивидуализм – Коллективизм» определяет степень: приверженности работников общим целям; вовлеченности; командной сплоченности; сотрудничества и взаимовыручки; поддержки, наставничества, обмена знаниями.
- Шкала «Закрытость – Открытость» определяет степень: открытости организации; дифференциации процессов; прозрачности процессов и понятности стандартов; коллегиальности управления и принятия решений; развитости системы внутренних коммуникаций; этичности внутренних коммуникаций; удовлетворенности работников трудом; эффективности организационной структуры.
- Шкала «Стабильность – Гибкость» определяет степень: приверженности изменениям; стремления работников к саморазвитию; готовности работников к изменениям; развития системы внутрифирменного обучения; стремления работников к новаторству и рационализации; амбициозности целей; проработанности проблем, несоответствий и ошибок.
- Шкала «Регламентация и контроль» (мягкая регламентация и слабый контроль – жесткая регламентация и строгий контроль) определяет степень: регламентации процессов; жесткости контроля процессов, продукции и работников; частоты контроля; проработанности системы мотивации и контроля персонала; жесткости стимулирования труда.
- Шкала «Стратегия деятельности» (хаотичное управление – планомерное развитие на основе стратегии) определяет степень: проработанности фундаментальных основ компании; информированности работников о фундаментальных основах; согласия работников с фундаментальными основами; степень вовлеченности работников в общие процессы и приверженности компании.

На основе выделенных нами уровней корпоративной культуры и параметров оценки мы определили шесть ее основных элементов, которые назвали код корпоративной культуры.

Код корпоративной культуры организации (далее – ККК) – показатель, отражающий степень выраженности ключевых элементов корпоративной культуры. В коде шесть цифр – это показатели шести элементов – направлений развития корпоративной культуры (критерии кода):

Первая цифра характеризует степень внимания к людям, заботы о них. Этот критерий кода называется «Забота о людях» или просто «Люди». Она отражает свойственные организации ценности, связанные с отношением работодателя и руководителей к работникам, заботой о них, а также их семьях, ветеранах, нуждающихся. Ключевые ее характеристики– стабильность, социальная ответственность организации, безопасность труда, система мотивации персонала, экологичность.

Вторая цифра кода называется «Отношения». Она отражает этические ценности, разделяемые большинством работников организации, связанные с характером межличностных отношений в коллективах, следование правилам этики и морали. Ключевые характеристики – следование этическим нормам, конструктивность делового и межличностного взаимодействия, коллективизм, сплоченность.

Третья цифра называется «Контроль». Она отражает ценности, направленные на соблюдение стандартов выполнения работы, инструкций и правил, достижение высокого качества продукции, выполнение правил внутреннего трудового распорядка. Ключевые характеристики – регламентация, контроль процессов и качества продукции, дисциплина труда, ответственность, трудолюбие.

Четвертая цифра – «Эффективность». Она отражает ценности, которые направлены на повышение эффективности трудовых процессов, поиск путей совершенствования во всех сферах деятельности организации, энтузиазм в достижении целей, степень вовлеченности работников в производственные процессы. Ключевые характеристики – профессионализм, компетентность, вовлеченность, сотрудни-

чество, нацеленное на результат, активность, увлеченность профессией.

Пятая цифра – «Развитие». Она отражает ценности, направленные на развитие организации и работников. Ключевые характеристики – стремление организации достигать амбициозные цели, стремление работников к саморазвитию, новаторство, рационализация, инициативность, гибкость организации (способность к изменениям), творческость и креативность.

Шестая цифра кода самая важная – она отражает выраженность в организации фундаментальных основ корпоративной культуры: миссии, стратегии, корпоративных ценностей и ключевых принципов организации работы. Эту цифру можно назвать «Миссия». Показатель этой цифры кода отражает не только степень проработанности основополагающих положений, составляющих философию организации, но и то, насколько работники организации знают и разделяют эти фундаментальные основы.

Все цифры кода определяются на основе 10-ти балльной шкалы. Цифра в составе кода всегда имеет целое значение. Для анализа используются более точные выражения (как правило, с указанием десятых долей).

Основной методикой определения ККК является комплексная диагностика корпоративной культуры, разработанная консалтинговым агентством «СНЛ проекты» (под руководством Комарова В.В.). Методика определяет:

- Выраженность основных характеристик корпоративной культуры – условий ее развития по указанным выше шкалам.
- Показатели качества управления в организации (принятые стили управления и лидерства; степень управленческой и профессиональной компетентности менеджеров всех уровней).
- Ценности организации, разделяемые большинством работников.
- Наиболее распространенные установки, принципы и паттерны поведения.

Полученные результаты позволяют вычислить ККК – шесть цифр, определяющих состояние культуры организации на момент диагностики (критерий «как есть»), а также устремленность организации в будущее, вектор развития организационной культуры (критерий «как надо»)

Кроме того, названная диагностика способна определить, условно говоря, координаты организации в следующих типологиях: построение профиля корпоративной культуры по методологии Куинна-Камерона; определение преобладающего типа корпоративной культуры на основе теории спиральной динамики Бека-Кована; доминирующего типа управленческого взаимодействия и типа организационной культуры в соответствии с ордерной концепцией Л.Н. Аксеновской.

Пример результатов диагностики (крупное предприятие оборонной промышленности) представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Расчет кода корпоративной культуры (исследование 2019 года, количество участников – 113 человек).

Группы респондентов	Люди	Отношения	Контроль	Эффективность	Развитие
Руководители высшего звена	6,0	5,0	5,0	5,3	4,7
Руководители среднего звена	6,2	5,4	5,9	5,9	5,4
Линейные руководители	6,8	6,0	6,6	6,4	5,5
Рабочие	6,7	5,9	6,4	6,2	5,5
ИТОГО (среднее значение)	6,4	5,6	6,0	6,0	5,3
Цифра кода	6	6	6	6	5

Примечание. При проведении диагностики использовалась версия методики с пятизначным значением ККК (без оценки по критерию «Миссия»).

Как видно из таблицы 1, цифры ККК организации по оценке разных групп респондентов отличаются. Критичных «разрывов» (более 1 балла) показателей оценок кода нет, за исключением разницы оценок по цифрам «Контроль» и «Эффективность». Очевидно, что у этих групп руководителей разное понимание эффективности и того, какими должны быть в организации регламентация процессов и контроль всех видов.

Все цифры итогового кода корпоративной культуры организации соответствуют среднему уровню (5-6 баллов по 10-ти балльной шкале). Самой высокой является оценка по критерию «Люди», что соответствует направленности кадровой политики предприятия, нацеленной на реализацию специальных программ, сохранение социальной стабильности.

Итоговый показатель критерия «Отношения» с трудом достиг шести баллов (оценка без округления – 5,6), а по мнению руководителей высшего и среднего звеньев – соответствует 5, что отражает те трудности взаимодействия, которые испытывают руководители при управлении изменениями, усилившимися в последнее время в связи с началом реализации программы трансформации предприятия.

Наиболее низкий показатель кода – оценка по критерию «Развитие» (5,3), особенно категоричны были топ-менеджеры (их оценка – 4,7). Оценки по данному критерию отражают проблемы негативного отношения работников предприятия к множественным изменениям, а также к текущему состоянию кадровой политики в сфере развития персонала.

Мы видим, что ККК – это прежде всего инструмент анализа. Он позволяет понять общий уровень состояния культуры и выраженность ее отдельных элементов (блоков). Анализ предполагает и выявление показателей «как надо», то есть то, каким должен стать код, если корпоративная культура организации развивается. Участники исследования считают, что при целенаправленной работе можно изменить ККК организации, прикладывая усилия к развитию отдельных элементов культуры, и достичь в среднесрочной перспективе показателя – 87887 (код «как надо»).

Рассмотрим другой метод определения ККК – экспертная оценка, когда ряд работников самостоятельно или на основе группового обсуждения определяют цифры кода эмпирическим путем. На том же предприятии мы провели дополнительную оценку ККК двумя разными экспертными методами.

В первом случае участниками оценки стали руководители нижнего и среднего звена, обучающие по программе ПК «Основы менеджмента» (всего 42 человека). После изучения темы «Корпоративная культура» они провели самостоятельную практическую работу по оценке ККК. Это исследование было произведено в 2019 году – также как и комплексная оценка, поэтому участников дополнительной диагностики можно условно назвать «контрольной группой» в общем исследовании корпоративной культуры предприятия. Код корпоративной культуры по мнению контрольной группы – 66765, что в целом соотносится с результатами основной диагностики. Контрольная группа, так же, как и целевая, обращает внимание на самый слабый элемент корпоративной культуры предприятия – «Развитие».

В конце 2021 года также на этом предприятии была проведена еще одна оценка ККК. В качестве экспертов опять выступали слушатели курса «Основы менеджмента» – на этот раз из числа кадрового резерва. Однако методика проведения оценки была несколько изменена. Сначала слушатели самостоятельно проставляли оценки кода культуры по критериям «как есть» и «как надо» на основе своего восприятия, затем проводилось обсуждение, во время которого все участники оценки могли высказать свою точку зрения по тому или иному аспекту организационной культуры. После активного обсуждения участникам предлагалось пересмотреть свою оценку: изменить ее, если в результате дискуссии собственная оценка показалась не слишком точной, или оставить оценку без изменений. В таблице 2 приведены результаты этой оценки по критерию «как есть».

Таблица 2. Результаты оценки ККК (экспертная оценка с использованием метода коллективного обсуждения) по критерию «как есть» – исследование 2021 года

Название цифры кода	экспертные оценки 1 группы (18 чел)					экспертные оценки 2 группы (17 чел.)				
	до обсуждения		после обсуждения		изм. средней оценки	до обсуждения		после обсуждения		изм. средней оценки
	средняя оценка	D	средняя оценка	D		средняя оценка	D	средняя оценка	D	
Люди	5,1	2,61	5,3	2,00	-0,3	5,8	1,94	5,4	0,82	0,4
Отношения	5,3	2,31	5,0	1,67	0,3	5,2	3,59	4,9	2,34	0,4
Контроль	4,9	2,61	4,6	2,02	0,4	6,0	2,47	5,8	2,62	0,2
Эффективность	4,5	1,69	4,3	0,44	0,2	5,9	1,28	5,6	0,46	0,2
Развитие	5,3	1,67	5,8	1,51	-0,4	6,9	1,04	6,9	1,28	0,0
средние значения	5,0	2,18	5,0	1,53	0,02	6,0	2,07	5,7	1,50	0,24
	Люди		Отношения		Контроль		Эффективность		Развитие	
ККК 1 группы	5		5		5		4		6	
ККК 2 группы	5		5		6		6		7	

Участникам исследования предстояло поставить 10 оценок (пять цифр кода по критерию «как есть» и пять по критерию «как надо»). После обсуждения примерно каждый третий участник пересматривал свое решение: увеличивал свою оценку (в среднем в 14% случаев) или уменьшал ее (в 19% случаев) на один или реже на два балла. Изменение мнения было отмечено у подавляющего большинства респондентов, только один из 35 участников в двух группах ни разу не поменял свою оценку. Один раз поменяли оценку 5 человек, остальные два и более раз.

Показатели дисперсии оценок по каждой цифре кода свидетельствуют о том, что после группового обсуждения оценки участников немного меняются в сторону общего настроя, то есть разброс оценок становится меньше. Среднее значение дисперсии по критерию «как есть» (самые жаркие дебаты проходили именно при обсуждении этих оценок) изменилось с 2,18 до 1,53 – в первой группе участников эксперимента и с 2,07 до 1,5 – во второй группе.

По содержанию групповой дискуссии и полученным оценкам можно сделать несколько выводов о состоянии корпоративной культуры на предприятии. Оценки по элементам ККК «Люди» и «Отношения» примерно одинаковые в двух экспериментальных группах – 5 баллов из 10-ти (более точная оценка 5,4 – «Люди»; 5,0 – «Отношения»), что заметно ниже комплексной оценки, проводимой ранее на этом предприятии. При обсуждении респонденты отмечали значительные изменения, произошедшие на предприятии в последние три года. Как уже отмечалось, организация реализует полномасштабную программу трансформации, предусматривающую существенные технологические и организационные изменения, что естественным образом влияет и на отношения между людьми и к людям.

С другой стороны, названная программа трансформации затронула такую важную сферу как «Развитие»: значительно изменилось оснащение учебного центра, появились новые современные учебные аудитории, изменились частота и содержание обучающих мероприятий. Именно в такой обновленной аудитории мы проводили данный эксперимент, что также повлияло на установку его участников, что элемент кода «Развитие» заслуживает более высоких оценок.

Разный состав первой и второй группы внес свои коррективы в их оценки. Если в первой группе преобладали представители производственных подразделений, то в состав второй группы вошли сотрудники административных и проектно-конструкторских подразделений. Именно вторая группа в большей мере столкнулась с изменениями в сфере Развития (это было понятно по содержанию обсуждения), а также в сферах Контроль и Эффективность, поэтому их оценки по этим элементам кода выше, чем у первой группы.

Методики оценки корпоративной культуры, ее динамических процессов имеют большое практическое значение для реализации проектов планомерного развития организаций. Выявленные тенденции при этом важно проанализировать, понять источник их происхождения, на основе чего сформировать программу мер по совершенствованию корпоративной культуры.

В нашем случае, при определении ККК, мы получаем не только показатели развитости культуры, но видим векторы ее развития (по наибольшим значениям отклонений показателей «как есть» и «как надо»). Периодическая оценка ККК комплексным или экспертным методами позволит «держать руку на пульсе организации», «ловить» даже незначительные изменения в корпоративной культуре, что зачастую лишь ощущается менеджерами, но без диагностических процедур трудно идентифицируется.

Итак, диагностика ККК позволяет:

- оценить степень развитости корпоративной культуры по ключевым ее элементам – цифрам кода;
- определить направления развития корпоративной культуры путем сравнения показателей «как есть» и «как надо»;
- сформировать программу мер по развитию корпоративной культуры, в первую очередь тех ее элементов, которые при оценки показали наименьшие результаты;
- сравнить уровни развитости корпоративной культуры структурных подразделений, понять их особенности, выявить зоны рассогласованности и напряженности в отдельных группах работников.

В заключении важно отметить, что при использовании комплексной диагностики корпоративной культуры организации, полученная информация существенно дополнится данными о качестве системы управления, ценностях, разделяемых большинством, установках, принципах и паттернах работников. Эти данные позволят более точно определить текущее состояние и направленность развития корпоративной культуры.

Список использованной литературы:

1. Аксеновская Л.Н. Методика ордерной диагностики организационной культуры // Известия Саратовского университета. 2010. Т.10. Сер. Философия. Психология. Педагогика. № 4. С. 63-68.

2. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека. 5-е изд. стер. М.: Смысл, 2019. 448 с.

3. Базаров Т.Ю., Аксеновская Л.Н. Управление организационной культурой // Российский психологический журнал. 2008. Т. 5. № 2. С. 9-17.

4. Базаров Т.Ю. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. М.: Логос, 2004. 224 с.

5. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие. М.: ЮНИТИ, 2008. 591 с.

6. Борисенок А.Л. Понятие организационной культуры как аналог корпоративной культуры // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2006. №24. С. 127-133.

7. Гаспарович Е.О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие: учебно-методическое пособие: в 2 частях. Ч. 1. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. 332 с.

8. Демин Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных заблуждений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Альпина Паблишер, 2016. 154 с.

9. Катценбах Дж., Томас Дж., Гретчен А. Трансформация корпоративной культуры: Важные детали, без которых ничего не работает. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. 175 с.

10. Сметанина М.Д. О соотношении понятий «организационная культура» и «корпоративная культура» // Гуманитарная парадигма. 2018. № 3 (6). С. 63-69.

11. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

Corporate Culture code

Komarov V.V.
Candidate of pedagogical Sciences, Leading researcher Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

E-mail: komarov-vv@ranepa.ru

Abstract

The article discusses some approaches to the definition of organizational / corporate culture, its levels, characteristics, elements. The author introduces the concept of the corporate culture code as an indicator of the severity of the key elements of the organization's culture and the basis for the formation of methods for diagnosing the state and direction of its development. Data on the corporate culture code will help to concentrate efforts aimed at the development of the organization, to determine the most effective measures to improve key work processes.

Key words

• corporate culture • organizational culture • corporate culture code • corporate value • fundamental foundations of the organization • diagnostics of corporate culture •

References

1. Aksenovskaya L.N. Methodology of order diagnostics of organizational culture // Izvestiya Saratov University. 2010. Vol. 10. Ser. Philosophy. Psychology. Pedagogy, N 4. P. 63-68.
2. Asmolov A.G. Personality psychology: cultural and historical understanding of human development. 5th ed. ster. M.: Sense, 2019. 448 p.
3. Bazarov T.Yu., Aksenovskaya L.N. Management of organizational culture // Russian Psychological Journal. 2008. Vol. 5, N 2. P. 9-17.
4. Bazarov T.Yu. Intercultural communication and corporate culture. Moscow: Logos, 2004. 224 p.

5. Bakirova G.H. Psychology of effective strategic personnel management: studies. manual. Moscow: UNITY, 2008. 591 p.
6. Borisenok A.L. The concept of organizational culture as an analogue of corporate culture // Scientific and Technical Bulletin of information Technologies, Mechanics and Optics, 2006. N 24. P.127-133.
7. Gasparovich E. O. Corporate culture and social responsibility: diagnostics, planning, development: educational and methodical manual: in 2 parts. Part 1. Yekaterinburg: Ural Publishing House. un-ta, 2019. 332 p.
8. Demin D. Corporate culture: The ten most common misconceptions. 2nd ed., reprint. and additional M.: Alpina Publisher, 2016. 154 p.
9. Katzenbach J., Thomas J., Gretchen A. Transformation of corporate culture: Important details without which nothing works. Moscow: Intellectual Literature, 2020. 175 p.
10. Smetanina M.D. On the correlation of the concepts «organizational culture» and «corporate culture» // Humanitarian paradigm. 2018. N 3 (6). P. 63-69.
11. Shane E.X. Organizational culture and leadership / Translated from English. edited by V. A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2002. 336 p.