

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление подготовки 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра истории и философии науки и техники

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Анализ и совершенствование корпоративной культуры организации (на примере ИСГТ ТПУ)</b>

УДК 005.732:378.662(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Штель Татьяна Леонидовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
философии	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73 )
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

	технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
 высшего профессионального образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**



Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки 380303 «Управление персоналом»  
 Кафедра истории и философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11и21	Штель Татьяне Леонидовне

Тема работы:

Анализ и совершенствование корпоративной культуры организации (на примере ИСГТ ТПУ)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№811/с от 05.02.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016г.
--	--------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования – студенты, научно-педагогические работники и менеджмент ИСГТ ТПУ</p>
---	--

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>– анализ литературных источников по проблеме ВКР (монографии, статьи, учебники).</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры</p>	
<p>2. Исследование системы корпоративных норм и правил ИСГТ ТПУ</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	д.ф.н., профессор		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11и21	Штель Татьяна Леонидовна		20.01.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
 Уровень образования – бакалавр  
 Кафедра ИФНТ  
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года  
 Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа структурно состоит из 95 стр. текста, 1 табл., 35 рис., 60 источн., 2 прил.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, корпоративные ценности, эффективность, метод OSAI, менеджмент, научно-педагогические работники, студенты, ИСГТ, ТПУ.

**Объектом исследования** является ИСГТ ТПУ

**Предмет исследования** – корпоративная культура ИСГТ ТПУ

**Цель работы** – оценить влияние роли корпоративной культуры на способ реализации поставленных целей ТПУ (в частности, ИСГТ).

**В процессе исследования** проводилось анкетирование, осуществлялся анализ документальных источников, сравнительный анализ: менеджмента, научно-педагогических работников и студентов.

**В результате исследования** были разработаны и обоснованы рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры ИСГТ ТПУ.

**Структура дипломной работы** включает введение, две главы основного текста, заключение, список использованных источников и приложения.

**Во введении** обоснована актуальность исследования, определены объект и предмет исследования, поставлены цель и задачи, описана методология дипломной работы.

**Первая глава дипломной работы** посвящена изучению теоретических и методологических аспектов корпоративной культуры. Раскрыта сущность понятия корпоративной (организационной культуры). Освещена роль корпоративной культуры в управлении организацией. Выделены типы, структура и основные составляющие корпоративной культуры организации. **Вторая глава** посвящена анализу декларируемых ценностей студентов, научно-педагогических работников и менеджмента ИСГТ ТПУ, изучены провозглашаемые миссия, цель и ценности.

**Заключение** представляет собой краткий обзор основных выводов, сделанных в ходе написания дипломной работы. В списке использованных источников представлено информационное обеспечение исследования.

## Оглавление

Введение.....	9
Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры.....	15
1.1 Определение понятия корпоративной культуры.....	15
1.2 Типологии корпоративной культуры .....	26
1.3 Формирование и изменение корпоративной культуры .....	35
Глава 2. Исследование системы корпоративных норм и правил ИСГТ ТПУ	41
2.1 Характеристика ИСГТ НИТПУ .....	41
2.2 Анализ декларируемых ценностей корпоративной культуры ИСГТ ТПУ	45
2.3 Сравнительная характеристика декларируемых ценностей корпоративной культуры: студентов, научно-педагогических работников и менеджмента... ..	74
2.4 Проблемные стороны корпоративной культуры ТПУ ИСГТ и возможные способы решения.....	79
Заключение .....	83
Список использованных источников .....	86
Приложение А: Схема формирования корпоративной культуры компании ..	93
Приложение Б: Опросник Куинна и Камерона, ОСАІ (Модифицированный Пушных В.А). .....	94

## Введение

**Актуальность исследования.** Корпоративная культура сегодня в оценке научно-исследовательской работы ученых является одним из ключевых показателей эффективности организации. Ученые, а также практики-управленцы утверждают, что правильная диагностика культуры является залогом ее совершенствования.

Особое значение вопросам культурного развития на сегодняшний день уделяется системе высшего профессионального образования. Так, перед российским образованием представлена сложная задача, которая связана с необходимостью достижения конкурентоспособности образовательных услуг на мировом рынке. Согласно Указу Президента РФ: к 2020 году не менее пяти российских университетов должны войти в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов<sup>1</sup>. Томский политехнический университет в 2013 г. попал в число 15 российских вузов, которые вошли в программу повышения конкурентоспособности отечественных университетов согласно указу Президента РФ. Поэтому одной из задач ТПУ является стремление попасть в топ-100 рейтингов мировых университетов (в частности, в рейтинг QS<sup>2</sup>).

Актуальность исследования заключается в том, что если российские вузы хотят быть конкурентоспособными среди других международных университетов, то развитие и измерение корпоративной культуры будет являться неотъемлемой частью их развития.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ №599 от 7.05.2012 г. «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки».

<sup>2</sup> Рейтинг лучших университетов мира (QS World University Rankings) – глобальное исследование и сопровождающий его рейтинг лучших высших учебных заведений мирового значения по показателю их достижений в области образования и науки. Рейтинг рассчитан по методике британской консалтинговой компании Quacquarelli Symonds (QS). Считается одним из наиболее влиятельных глобальных рейтингов университетов.

Одним из инструментов позволяющим объективно оценить эффективность и результативность деятельности научно-исследовательских организаций сегодня является национальная библиографическая база данных научного цитирования РИНЦ (Российский индекс научного цитирования). Поэтому чтобы понять реальность проблемы по исследуемому вопросу следует продемонстрировать результаты публикационной активности среди университетов России. Среди участвующих в программе повышения конкурентоспособности российских университетов по количеству цитирований ТПУ занимает 29 место<sup>3</sup>. Для понимания сути проблемы следует представить показатель регионального партнера, также участвующего в программе – ТГУ, он занимает 13 место. Эти сведения показывают необходимость изменения организационного процесса для эффективного развития организации.

Основной проблемой выпускной квалификационной работы является то, как сотрудники принимают и понимают те цели и задачи, которые ставит перед ними руководитель. Совпадают ли интересы и ценности сотрудников и студентов с интересами руководителя. Готовы ли они выполнять распоряжения руководителя для достижения результата.

Для повышения показателей в научно-образовательной деятельности необходимо достичь сопряженности интеллектуального потенциала менеджмента, научно-педагогических работников и студентов с требованиями связанными с развитием. Должны пересматриваться взгляды, подходы, переоцениваться индивидуальные и общеорганизационные ценности сотрудников. Чтобы университету оставаться конкурентоспособным необходимо обрести согласованность между интересами предприятия и интересами работников.

---

<sup>3</sup> Показатели по числу цитируемости 30 лучших российских университетов на 31.03.2016 г. за последние пять лет // Российский индекс цитирования. – М., 2016. – [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.elibrary.ru/org\\_compare.asp](http://www.elibrary.ru/org_compare.asp) (дата обращения - 22.01.2016 г.).

**Степень теоретической исследованности темы.** При написании выпускной квалификационной работы использовались научная и учебно-методическая литература, статьи из периодических изданий Российской Федерации, а также нормативно-правовые акты РФ.

Анализ многочисленной литературы показывает, что сильная культура способствует развитию организации, а развитие невозможно без инноваций. Так, например, следуя мысли президента ведущего университета в Корее KAIST Со Нам Пе (Suh Nam-ryo), учебные заведения должны создавать такую среду, в которой люди будут способны вводить новшества. Для создания такой среды должны измениться базовые представления сотрудников университета, что требует, во-первых, глубокого изучения корпоративной культуры университета и, во-вторых, спланированной и длительной деятельности по приобретению новых ценностных ориентаций. Результаты деятельности университета в большей мере зависят от системы ценностей, на которой базируются подходы к его управлению. По мнению корейского президента Suh Nam-ryo в университетах должна быть создана политика обеспечения дома для новаторских идей. Университет должен обеспечить живую окружающую среду и высокое качество жизни для людей, как из своей страны, так и из других.

Проблемой совершенствования корпоративной культуры занимались многие ученые как отечественные, так и зарубежные. Из отечественных ученых использовались работы В.В.Козлова. Теме корпоративной культуры он посвятил несколько работ, например в работе «Организационная культура» В.В.Козлов пишет о поведении человека в организации, описывает модель идеального организационного поведения сотрудников. В работе «организационное поведение в структурно-логических схемах» автор уделяет большое внимание типологии организационной культуры, подробно рассматривает методы укрепления и изменения корпоративной культуры и самооценки организаций.

В.А.Спивак, А.Н.Асаул, М.А.Асаул, П.Ю.Ерофеев, М.П.Ерофеев, Ю.Г.Одегов, О.Е.Стеклова в своих работах освещают основные элементы организационной культуры, описывают принципы и методы формирования организационной культуры, влияние организационной культуры на эффективность организации.

Особого внимания заслуживают статьи современных авторов, таких как И.Б.Ардашкин, А.Ю.Карпова, И.В.Налетова, А.В.Прохоров, Г.В.Герасимова, В.Н. Шеляпин, Г.А.Федотова, В.А.Пушных в их работах раскрывается сущность, функции, принципы и признаки корпоративной культуры организации. Исследователи раскрыли взаимозависимость организационной культуры и организационных преобразований, выявили этапы и технологии ее формирования.

Из зарубежных исследований использовались работы Э.Шейна, в своей книге «Организационная культура и лидерство» он широко осветил значение организационной культуры в меняющемся мире и роли лидера в создании и управлении культурой. В книге автор рассказывает, как понять истинную культуру организации и как правильно дешифровать проявления культуры.

М.Армстронг в работе «Практика управления человеческими ресурсами» показал, как можно по-новому посмотреть на особенности процессов управления показателями работы, включая всестороннюю обратную связь. Автор предал особое внимание значению культуры в организации, ее оценке и оценке организационного климата.

К.Камерон, Р.Куинн в книге «Диагностика и изменение организационной культуры» пишут, что корпоративная культура может повысить эффективность функционирования организации. В пособии авторов подробно представлена рамочная конструкция конкурирующих ценностей, использование рамочной конструкции для диагностики и измерения организационной культуры. Авторы большое место уделили значению оценки организационной культуры, представили методику OSAI и валидность ее применения.

**Объектом работы** являются научно-педагогические работники, менеджмент и студенты ИСГТ ТПУ.

**Предмет работы** – значение корпоративной культуры в повышении показателей в научно-образовательной деятельности научно-педагогических работников, менеджмента и студентов ИСГТ ТПУ.

**Цель исследования** – оценить влияние роли корпоративной культуры на способ реализации поставленных целей ТПУ (в частности, ИСГТ).

В соответствии с поставленной целью работы следует указать перечень основных задач ВКР, последовательно выражающих способ ее достижения.

**Задачи исследования:**

1. Проанализировать сущность понятия корпоративной культуры
2. Уточнить специфику деятельности ИСГТ в структуре функционирования ТПУ
3. Диагностировать сферу ценностных приоритетов научно-педагогических сотрудников и студентов ТПУ на предмет их соответствия приоритетам развития ТПУ к 2020 г.
4. Разработать предложения, позволяющие планировать и формировать эффективную корпоративную культуру для менеджмента, научно-педагогических сотрудников и студентов вуза (в частности, ИСГТ).

**Методологическая основа исследования.** В качестве методологических оснований исследований будет использоваться ряд исследовательских способов, позволяющих целостно диагностировать основные проблемы развития корпоративной культуры ИСГТ, для выработки наиболее эффективных решений, повышающих необходимые ее показатели.

Для диагностирования корпоративной культуры ИСГТ будет использоваться метод опроса (анкетирование), метод сравнительного анализа: менеджмента, научно-педагогических работников и студентов, метод анализа документов.

Для исследования корпоративной культуры менеджмента, НПР и студентов ИСГТ будет использоваться опросник OSAI (К. Камерон, Р.

Куинн) в модифицированной версии В.А. Пушных, получивший большой опыт апробации в различных странах и культурах и дающий достаточно надежные показатели при оценивании.

**Апробация результата.** Полученные результаты в ходе исследования имеют уже некоторую апробацию в некоторых публикациях автора (Штель Т.Л. Корпоративная культура: голый пафос или полезный инструмент? Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдинга персонала как основа развития инновационной экономики, Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е., Коньшева Е.Е. Взаимосвязь религии и власти, Штель Т.Л., Чмыхало А.Ю., Емельяненко Е.Е. Иностранцы студенты как миграционный ресурс развития инновационной экономики в современной России (на примере города Томска).

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, 7 параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

# **Глава 1. Теоретические и методологические основы формирования корпоративной культуры**

## **1.1 Определение понятия корпоративной культуры**

Первая глава выпускной квалификационной работы посвящена анализу сущности понятия корпоративной (организационной) культуры, его возникновению и современному содержанию. Рассматривается роль корпоративной культуры в управлении организацией. Выделены типы, структура и основные составляющие корпоративной культуры организации.

До 1970 годов в литературе встречались лишь косвенные упоминания о культуре организации. Идея о том, что организации имеют свою «культуру», высказывалась многими исследователями, например Максом Вебером, К.Арджирисом, К.Левином, Д.МакГрегором, К.Герцем, Т.Петерсом, Р.Ватерманом и многими другими. Начало 1980-х годов ознаменовалось возросшим интересом к корпоративной культуре и прочно завоевало одно из ведущих мест в литературе по теории организации. Появилось много книг и статей о корпоративной культуре. Многие авторы, такие как Э.Шейн, стали рассматривать культуру как новое направление мысли в теории организации. Считается что, научное объяснение феномена «корпоративная культура» в теории менеджмента датируется 1982 годом. Этому поспособствовали американские эксперты А.Кеннеди и Т.Дил. В журнале «Organizational Dynamics» они посвятили целый номер вопросам культуры организации [33]. А.Кеннеди и Т.Дил изучали факторы, влияющие на успех работы американских транснациональных корпораций, и выявили, что использование однотипных управленческих теорий в разной организационной среде могут вызывать разные поведенческие реакции, а методы управления во многом определяются культурными особенностями и традициями. Поэтому позже этот термин стал использоваться при разработке методов управления в организациях.

Чтобы говорить о корпоративной культуре, необходимо знать ее определение. Перед тем как дать определение будет целесообразным разобрать его на части. Корпоративная культура исходит из понятия «копорация» либо «организация» - это форма устойчивого объединения людей, преследующих некие групповые цели и удовлетворяющих связанные с их коллективным существованием интересы и потребности [33], и понятия «культура» - это широко поддерживаемые убеждения, ценности и установки, которые существуют в какой-либо организации [4].

Для того чтобы дать определение корпоративной культуре в первую очередь следует уточнить использование понятий, в частности понятий «корпоративная культура» и «организационная культура». Существуют различные точки зрения по поводу различения этих терминов. Некоторые ученые разделяют эти понятия. Так, например, А. Максименко считает, что их дифференциация определяется численностью сотрудников организации. Он предлагает в качестве «порога» тысячу работников. [33]. А. Тоффлер связывает появление корпоративной культуры с переходом индустриального общества к постиндустриальному. И. Грошев полагает, что понятие «организационная» применимо к локальной отраслевой организации, «корпоративная» к многопрофильной международной корпорации [9].

На наш взгляд, понятия «организационная», «корпоративная» культуры при определенных допущениях синонимичны. Во всех случаях речь идет о культуре организации, а конкретизация в отношении размера организации, сложности ее структуры, внутренних коммуникаций, является уже характеристикой определенных групп организаций, но никак не принципиально разными направлениями в культуре. Поэтому в настоящей работе мы будем придерживаться точки зрения, в которой эти два понятия будут являться тождественными.

Сегодня существует достаточно большое количество определений термина «корпоративная культура». Каждый из авторов стремится продемонстрировать в определении своё собственное понимание. Например,

С. Роббинз под корпоративной (организационной) культурой понимает «систему представлений, которой придерживаются все члены организации и которая отличает данную организацию от других» [46. С. 10].

В.В. Козлов «...сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей её частью. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура представляет собой интегральную характеристику организации, её ценностей, норм поведения, способов оценки деятельности, данные в языке определённой терминологии, понятной и разделяемой всеми членами организации» [16. С. 12].

В.А. Спивак «...система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих её индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» [49. С. 15].

Многие из уже существующих определений практически полностью дублируют друг друга. В работе мы будем придерживаться одному определению, автором которого является Э. Шейн: «организационная культура – совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определённой группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [57. С. 14].

Корпоративная культура выступает сложным организационным феноменом, сочетающим социальную, производственную и экономическую грани корпоративного предпринимательства. Под воздействием

организационной культуры формируется организационное поведение сотрудников предприятия.

Важными проявлениями корпоративной культуры являются высокое качество работы, конкурентоспособность, эффективность, уровень инновационности.

Основой корпоративной культуры являются идеи, взгляды и ценности, которые разделяются всеми членами организации [50].

Под *ценностями* понимаются основные мировоззренческие идеи и установки, принятые в организации. Ценности дают сотрудникам подтверждение в том, что то, чем они занимаются, отвечает их собственным интересам, так и интересам организации и конкретного подразделения [14].

Культура выражающая основополагающие ценности компании и разделяемая большинством сотрудников называется *доминирующей культурой*. Структура корпоративной культуры компании представлена на рисунке 1. В крупных организациях в состав доминирующей культуры могут входить субкультуры<sup>4</sup>. В организации под субкультурой понимают культуру подразделений, в отличие от доминирующей субкультуры имеют свои специфические черты. *Контркультура* – культура, противодействующая доминирующей корпоративной культуре.

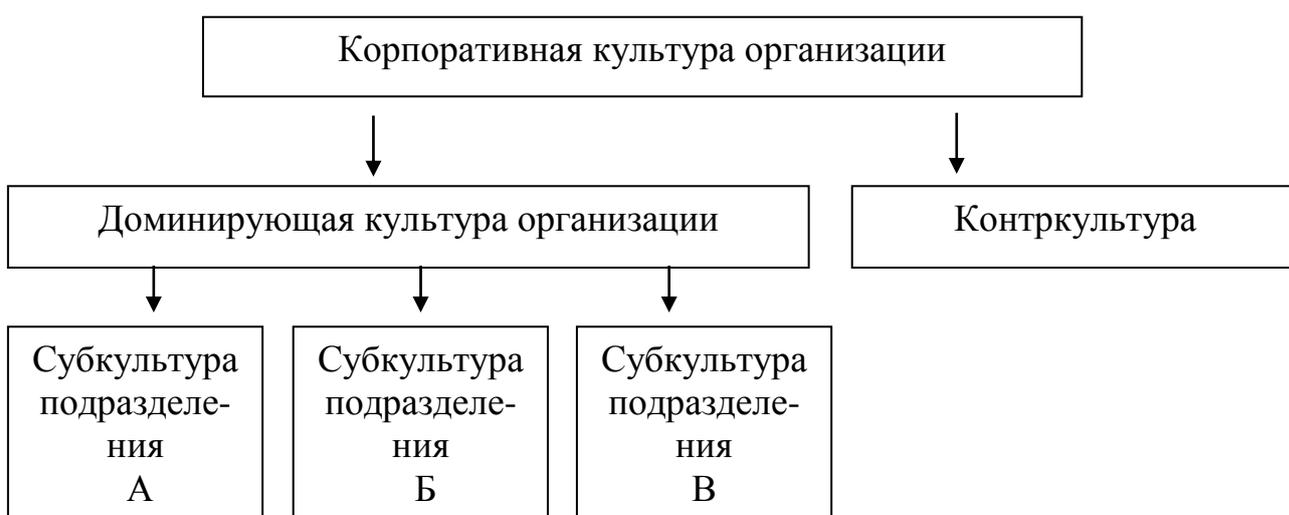


Рис.1 – Структура корпоративной культуры компании [17].

<sup>4</sup> Субкультура – это культура какой-либо социальной или демографической группы.

Совместная деятельность различных субкультур с разными ценностями может быть прекрасно реализована в организациях. Сотрудники с разными ценностями могут обладать оригинальными взглядами на решение проблемы. Менеджеры, которые контролируют взаимодействие таких работников, могут выиграть от получения большого количества инновационных идей. Они должны уметь гармонично соединить идеи всех сотрудников компании [37]. Однако такие сотрудники могут и отрицательно воздействовать на жизнедеятельность организации. Если сотрудники никак не воспринимают и не вписываются в корпоративную культуру, они начинают активно бороться с ней.

Как считают специалисты в области организационного поведения в компаниях потенциально заложено множество субкультур, любая, из которой может стать доминирующей [21].

О роли субкультур пишет один из основоположников теории организационной культуры Эдгар Шейн: «Создание эффективной организации, в конечном счете, является вопросом смешения различных субкультур с помощью развития общих целей, общего языка и общих процедур для решения проблем» [57. С. 123].

**Э.Шейн выделяет следующие виды дифференциации субкультур:**

- Функциональная/профессиональная дифференциация;
- Географическая децентрализация;
- Дифференциация по продуктам, рынкам или технологиям;
- «Дивизионализация»;
- Дифференциация по иерархическим уровням;
- Слияния и поглощения;
- Совместные предприятия, стратегические альянсы, мультиорганизационные единицы;
- Структурные оппозиционные группы [57].

Ценности и нормы, которые являются основой культуры, по мнению М. Армстронга формируются четырьмя путями:

1. Корпоративную культуру организации формируют лидеры. Сотрудники сверяют свои поступки с поступками лидеров и рассматривают их как ролевые модели.

2. Культура формируется вокруг важных событий, из которых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении работников.

3. Культура вырабатывается на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения среди сотрудников, что задает ожидания и ценности.

4. На культуру влияет окружающая среда, которая может быть относительно динамичной или неменяющейся [4].

Для того чтобы эффективно использовать возможности организационной культуры, необходимо точно понимать из чего она состоит, какие выполняет задачи и функции и в каких формах может проявляться [13].

#### **Основные функции корпоративной культуры:**

- **Адаптивная.** Позволяет облегчить взаимное приспособление организации и работников друг к другу;
- **Коммуникативная.** Формирует систему внутренних и внешних коммуникаций (способов и форм общения);
- **Ориентирующая.** Предполагает формирование у персонала определенного отношения к фирме. Способствует формированию коллективного патриотизма, лояльности и преданности работников к организации;
- **Регулирующая.** Заключается в создании неформальных правил, служит носителем здравого смысла, который проявляется в привычках;
- **Воспроизводство лучших элементов.** Корпоративная культура является выражением индивидуальности и уникальности организации;

- **Рекреативная.** Восстанавливает духовные силы в процессе восприятия элементов культурной деятельности. Является психологическим гарантом стабильности социальной системы компании;
- **Познавательная.** Познание и усвоение организационной культуры на стадии адаптации работника;
- **Функция общественной памяти.** Сохранение и накопление человеческого опыта;
- **Охранная.** Предотвращает проникновение нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды;

Для более детального анализа организационной культуры необходимо исследовать ее структурные элементы. Наиболее общий подход к анализу структуры корпоративной культуры выявил Э. Шейн. Он выделил **три уровня корпоративной культуры**: поверхностный, средний (внутренний) и глубинный. Уровни организационной культуры представлены на рисунке 2.

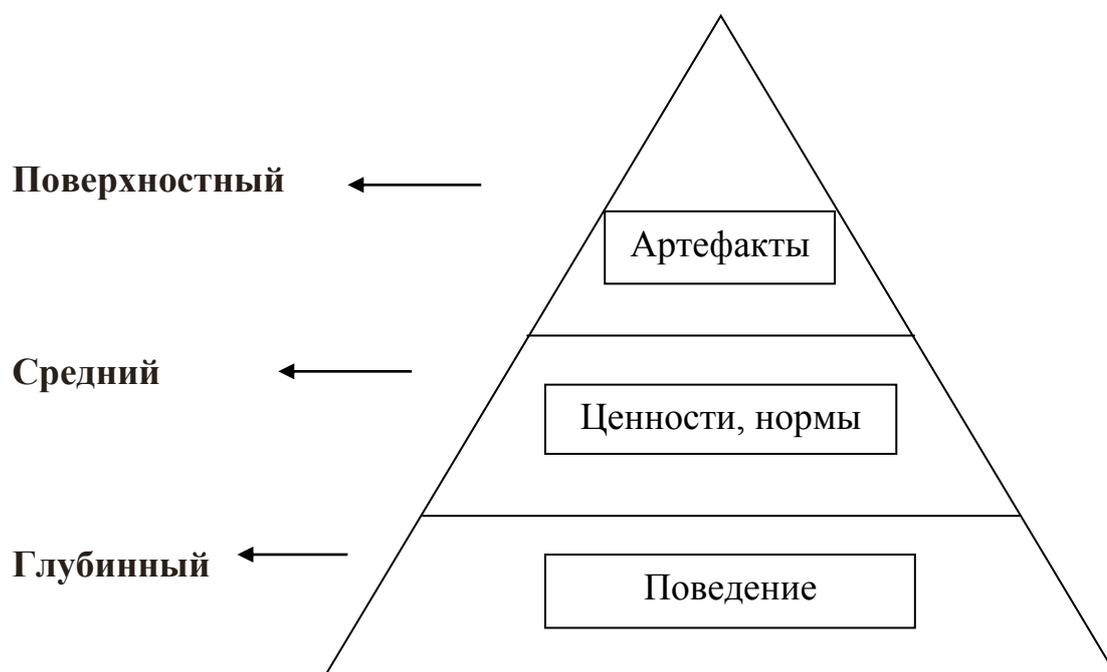


Рис. 2. Уровни организационной культуры [57].

К **первому уровню** (поверхностному) Э. Шейн отнес видимые культурные артефакты, к которым можно отнести такие проявления как,

внешние ритуалы и церемонии, психологический климат в коллективе, манеру общения, стиль одежды, технологию производства, размещение и обстановку офисов и помещений, лозунги и т.д. Такие проявления организационной культуры более доступны для описания и наблюдения. Почему организация приняла именно такую форму проявлений, объясняет второй уровень – уровень организационных ценностей.

**Второй уровень** (средний, внутренний) характеризуется ценностями и верованиями, стратегией и философией, провозглашаемыми целями, которые разделяют все члены организации. Допустимое или недопустимое поведение и действия определяется ценностями человека. Часто цели и ценности изложены в Уставе предприятия, Положении об этике или корпоративном поведении, либо в других документах компании [57].

**Третий уровень** (глубинный) определяется национальной культурой, менталитетом, особенностями восприятия. Третий уровень определяет смысл и социальную ответственность организации. К этому уровню относится то, что формирует целесообразность действий и ценностных ориентаций. Как пишет Э. Шейн, «Глубинный уровень показывает, как сотрудники воспринимают окружающее, что делают и чувствуют» [57. С. 173]. Такие базовые предположения трудно осознаются даже самими членами организации. Исследовать организационную культуру на глубинном уровне и определить ее слабые стороны можно, только владея определенными методическими приемами. В исследовании корпоративной культуры важен групповой режим, так как по анкете или один на один исследователи смогут выявить только поверхностный (нормы и правила поведения) или внутренний (декларируемые ценности) уровень культуры. Но чтобы выявить глубинный уровень необходимо прибегнуть к помощи третьего лица, фасилитатора<sup>5</sup>, который регулирует процесс обсуждения, но не дает своих

---

<sup>5</sup> Фасилитатор – это человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию, обеспечивая соблюдение правил встречи, её процедуры и регламента, фасилитатор позволяет её участникам сконцентрироваться на целях и содержании встречи.

оценок и не влияет на высказывания. Фасилитатор необходим, даже если в штате есть профессиональный HR-менеджер. Поскольку менеджеры – основные носители культуры организации и у них может быть несколько предвзятый взгляд на нее. Специалисты исследуют историю, стратегию организации, ее внутреннюю среду, взаимодействуют с первыми лицами компании, выясняют у них, как они видят настоящее и будущее организации, как понимают ее цели. Для этого используется анкетирование, изучение документации, проводятся интервью, опросы, фокус-группы<sup>6</sup>. Фокус-группа стимулирует коллективное мышление, сотрудники, вовлекаясь в живое обсуждение, демонстрируют скрытые эмоции, раскрывают причины своего поведения в организации [11].

Все эти уровни позволяют описать профиль и механизмы организационной культуры, показать «больные места» и «точки роста», найти способы воздействия на культуру, продумать какие мероприятия повысят привлекательность предприятия, и какие процедуры наилучшим образом будут способствовать правильному поведению сотрудников.

На сегодняшний день существует множество подходов к выделению атрибутов, которые характеризуют культуру организации на различных уровнях. Современные социологи исследуют организационную культуру **по следующим характеристикам:**

- Управленческая поддержка (обеспечение со стороны руководства свободного взаимодействия);
- Личная инициатива (сотрудники свободны и независимы в своих действиях);
- Согласованность действий (сотрудники в организации взаимодействуют координировано);

---

<sup>6</sup> Фокус-группа (фокусированное интервью) – это групповая дискуссия, в ходе которой выясняется отношение участников к тому или иному виду деятельности или продукту этой деятельности.

- Направленность действий (четкое установление цели и ожидания результатов их достижения);
- Идентичность (сопоставление сотрудником себя с организацией);
- Степень риска (готовность сотрудников организации пойти на риск);
- Контроль как перечень правил и инструкций, применяемый для наблюдения за поведением работников;
- Организация системы поощрений как степень учета исполнения работ;
- Конфликтность (готовность работников открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт) [36].

Б. Карлоф выделил основные признаки корпоративной культуры как единой системой взаимодействия в компании. **Основные признаки корпоративной культуры:**

- Корпоративная культура социальна, потому что на ее формирование влияют все либо большинство сотрудников организации;
- Создается людьми (является результатом человеческих интересов, стремлений, действий, мыслей);
- Корпоративная культура основана на соблюдении традиций, так как исходит из процесса социализации (правила и модели поведения усваиваются при вхождении в организацию);
- Регулирует поведение работников (оказывает воздействие на взаимоотношения сотрудников внутри организации);
- Культура познаваема (можно познать нормы и правила поведения, но познать полностью организационную культуру невозможно);
- Способна изменяться, адаптироваться к изменениям во внутренней или внешней среде;
- Служит основой взаимопонимания и принимается всеми работниками (осознанно или неосознанно);

- Организационная культура многогранна (каждый раз может раскрываться по-новому);
- Находится в постоянном развитии (является результатом действий людей, представляя собой процесс воплощения идей всех сотрудников организации);

Для лучшего понимания содержания корпоративной культуры необходимо рассмотреть важнейшие ее элементы. Важнейшие элементы корпоративной культуры представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Основополагающие элементы корпоративной культуры**

<b>Видение</b>	Идеально представление ведения бизнеса руководителя компании.
<b>Миссия</b>	Стратегическая идея, которая представляет смысл существования организации. Дает коллективу чувство причастности к общему делу. Роль, которую предприятие хочет играть в обществе. Миссия закладывает этические нормы, необходимые для достижения целей организации.
<b>Стратегия</b>	Курс действий, общее направление.
<b>Организационные цели</b>	Направление осуществления деятельности организации. Желаемые конечные результаты.
<b>Организационные ценности</b>	Формирование культуры опирается на определение основных ценностей организации. Компаниям необходимо анализировать представления о ценностях, приносят ли они успех, не следует ли их обновить. Ценности определяют поведенческие стратегии людей.
<b>Организационные нормы и правила</b>	Предписанные модели поведения. Нормы и правила основываются на ценностях общества
<b>Процедуры деятельности</b>	Описание видов и функций деятельности по операциям
<b>Организационные обряды, ритуалы, церемонии</b>	Форма выражения социальной нормы. Исторически сложившиеся правила поведения общего характера, которые вошли в привычку людей в результате многократного повторения.

В соответствии с содержанием корпоративной культурой организации работники придерживаются определенных норм и правил поведения.

Стандарты взаимоотношений между сотрудниками находят выражение в официальных документах, кодексах корпоративного поведения.

**Корпоративный кодекс организации** – документ, формирующий пропагандируемые ценности компании. Основными составляющими формирования кодекса организации являются: миссия, цель, девиз, корпоративные принципы [19].

Таким образом, организационная культура помогает руководителям согласовать общие цели компании с индивидуальными целями, и следовательно сформировать общее культурное пространство.

## **1.2 Типологии корпоративной культуры**

Анализируя аспекты деятельности организации, ее относят к определенному типу, где структура, кадровая политика, стиль управления, система коммуникаций, цели и стратегии характеризуют культуру изучаемой организации.

Переходя к типологии организационной культуры, отметим, что сегодня существует большое множество типологий и каждая использует определенные критерии для анализа. В данном параграфе присутствуют, безусловно, не все типологии, а лишь наиболее распространённые.

Одной из первых типологий организационной культуры была типология Т.Дила и А.Кеннеди. Позже появилась расширенная версия их типологии – Р.Рюттенгера.

### **Типология Р.Рюттенгера (Дила-Кеннеди).**

В основе этой типологии лежит выделение двух критериев:

1. Обратная связь – выяснение правильности и эффективности принятого решения, выявление сведений о последствиях этого решения.
2. Риск – объективность и субъективность риска от принятого решения, связанного с функционированием рынка

Сочетание этих двух критериев соответствует четырем типам организационной культуры [32].

### **Типология Харрисона.**

Харрисон классифицировал то, что он называл «идеологиями организаций» К ним он относил:

1. Идеологии, ориентированные на задачу – динамичные, акцент делается на компетентность
2. Идеологии, ориентированные на человека – согласованные, отвергается контроль руководства
3. Идеологии, ориентированные на роль – акцент делается на приверженность букве закона, законности и бюрократии
4. Идеологии, ориентированные на власть – конкурентные, реакция происходит больше на личные качества, чем на опыт [4].

### **Типология К.Ханди.**

Для анализа корпоративной культуры К.Ханди выбрал структуру организации и характер ее деятельности на разных этапах эволюции, отношения организации и индивида, ценностные ориентации личности, процесс распределения власти на предприятиях. На основании этих параметров в типологии К.Ханди организационные культуры делятся на четыре типа:

1. ***Культура индивидуальности.*** В основе культуры индивидуальности, или еще ее называют звездной культурой, лежат личные достижения человека, его компетентность, успех, профессионализм. В таком типе культуры доминирует убеждение, что профессионал имеет право на автономию. Профессионалам в кризисных ситуациях доверяется решать проблемы самостоятельно. Задачей руководителя является повышение компетентности сотрудников. Организации с таким типом культуры слабо реагируют на изменение внешних обстоятельств. Появление постороннего на рабочем месте воспринимается как покушение на независимость [5].

2. **Ролевая культура.** Основной особенностью этой культуры является существование ролевых позиций у каждого сотрудника, элементы которых могут быть частью должностных инструкций. Ролевая позиция определяет место в организационной иерархии, тип поведения, который соответствует данной роли, властные полномочия. Организация с таким типом культуры ориентирована на выполнение правил и процедур. Руководитель в такой организации должен поддерживать систему контроля за выполнением инструкций. Работник ценится за квалифицированность, профессионализм. Недостатком культуры является низкая скорость реакции на изменения, и введение инноваций. Преимущество – стабильная организация с высокой степенью управляемости.

3. **Культура, ориентированная на деятельность (командная культура).** Основой деятельности такой культуры является командный метод работы. Власть находится у заинтересованного лица, взявшего на себя ответственность за решение проблемы. Объектом управления является группа, а не отдельный человек. В культуре, ориентированной на деятельность нет четко выраженной иерархии. Ответственное лицо за решение какой-либо проблемы часто меняется, в зависимости от решаемой задачи [32].

Минусами командной культуры являются:

- ✓ низкий уровень управляемости компанией
- ✓ высокая требовательность к коммуникативной компетентности работников
- ✓ трудность информационного обмена между группами
- ✓ высокие требования к квалификации по руководству и созданию групп
- ✓ большая трата времени на обсуждение.

4. **Культура, ориентированная на силу и власть (культура «ордена»).** Организация ориентирована на ценности руководителя, его ожидания и представления. Руководитель обладает формальной властью и

большим неформальным авторитетом. Руководитель может нарушить распределение ответственности и обязанностей. Основа культуры «ордена» - доверие, компания представляет команду единомышленников. Организация с таким типом ориентирована на рост и развитие. «Орденская» культура способна быстро достичь успеха. Из-за большой власти руководителя решения принимаются быстро и просто [27].

Минусами «орденской» культуры являются:

- ✓ Неустойчивость относительно замены руководителя
- ✓ Вероятность серьезных ошибок
- ✓ Большая нагрузка на руководителя (поскольку сотрудники опираются на его личные ресурсы)

- ✓ Угроза усталости персонала [32].

#### **Типология Э.Шейна.**

Э.Шейн выделял четыре типа культуры:

1. Культура достижений – культура, в которой высоко ценятся действия, порыв и энтузиазм, акцент делается на мотивации

2. Культура власти – культура, имеющая тенденцию к предпринимательству, власть сосредоточена в руках нескольких людей и основана на их способностях,

3. Ролевая культура – правила и роли строго определены, власть уравновешена между бюрократической структурой и лидером

4. Поддерживающая культура – культура, для которой характерно взаимность и доверие, сотрудники вносят вклад в общее дело из чувства солидарности и приверженности [57].

#### **Типология У.Оучи.**

Основана на различиях в регуляции отношений и взаимодействиях.

У.Оучи выделяет три корпоративной культуры:

1. Рыночная. В таком типе культуры персонал и руководство ориентируются на рентабельность.

2. Клановая. Организация похожа на большую семью. Работники объединены разделяемыми всеми системой ценностей.

3. Бюрократическая. Основана на системе власти, которая осуществляет регламентацию деятельности организации в форме инструкций, правил и процедур [50].

### Типология К. Камерона и Р. Куинна.

Перейдя к рассмотрению типологии организационных культур, предложенных К. Камероном и Р. Куинном, стоит отметить, что она является одной из самых известных типологий организационной культуры. Предполагается, широкую известность типология получила благодаря своей простоте в применении. В основе типологии К. Камерона и Р. Куинна лежит рамочная конструкция конкурирующих ценностей: клановая (семейная), иерархическая (бюрократическая), адхократическая и рыночная [15]. На рисунке 3 показано пересечение двух измерений и перечислены характерные для них ценности.



Рис. 3. Четыре типа корпоративных культур

1. *Клановая (семейная) культура.* При семейной культуре в организации поощряется командная работа. Организация держится вместе благодаря традициям и преданности к своей работе. Компания похожа на большую семью, у людей много общего, дружественные отношения между сотрудниками.

Роль лидера в клановой культуре:

Наставник – личность, проявляющая заботу о нуждах отдельных лиц. В основе этой личности лежат взаимное уважение и доверие.

Пособник – личность, ориентированная на улаживание конфликтов, занятая поиском консенсуса. В основе пособника лежит мотивация людей к принятию решений.

2. *Иерархическая (бюрократическая).* Организацию объединяют формальные отношения и официальная политика. Лидер – рационально мыслящий организатор и координатор. Главным при такой культуре считается обеспечение стабильности и плавного хода выполнения операций.

Роль лидера в иерархической культуре:

Координатор – личность, которая поддерживает структуру и рабочий процесс.

Инструктор – личность, которая всегда хорошо проинформирована, отслеживающая детали и знающая дело.

3. *Адхократичная культура.* Сущностью организации с адхократичной культурой является преданность новаторству и экспериментированию. Делается акцент на рост и обретение новых ресурсов. Руководитель является новатором, готовым рисковать. Работники динамичные и творческие люди. Для такой культуры важно быть лидером на рынке услуг.

Роль лидера в адхократической культуре:

Провидец – личность, оценивающая вероятность и ориентированная помыслами в будущее. Признаком такого стиля является непрерывное

улучшение и стратегическое направление текущей деятельности организации.

Новатор – личность, способная предвидеть изменения. Новатор созидателен и талантлив.

4. *Рыночная культура.* Организация, ориентированная на выполнение поставленных задач и достижение измеримых целей. Руководитель является лидером с твердыми взглядами. Главная задача при такой культуре – стремление к победе. Сотрудники – целеустремленные соперники. Общей заботой является репутация и успех. Успех измеряется увеличением рыночной доли и новыми завоеванными рынками. Стиль организации – твердо проводимые линии конкурентоспособности.

Роль лидера в рыночной культуре:

Постановщик – агрессивная личность, ориентированная на принятие решения, которая добивается результатов упорным трудом и доводит дело до конца.

Боец – личность, которая активно участвует при принятии решений, получающая заряд энергии в конкурентной борьбе. Доминантной целью является достижение победы.

Важно отметить, что ни в одной организации вы не увидите какой-либо из типов в чистом виде, обычно в компании присутствуют все четыре типа. Так, В.В Козлов в своей работе «Корпоративная культура организации» отметил, что компании в некоторых отдельных частях могут обладать всеми из вышеперечисленных типов организационной культуры одновременно» [17. С. 231].

Для диагностики культуры по данной типологии используется разработанная авторами технология OCAI<sup>7</sup>. Опросник OCAI четко определяет уникальность существующей корпоративной культуры организации. Для определения профиля корпоративной культуры по

---

<sup>7</sup> OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) – это инструмент оценки организационной культуры, предназначенный для диагностики организации.

рассмотренной методике сотрудники заполняют анкету. Сотрудники должны распределить 100% между ответами А, В, С, D, которые соответствуют определенному типу корпоративной культуры. Затем рассчитывается среднее арифметическое по шести представленным блокам по каждому параметру.

Как подчеркивают сами авторы модели OCAI, «предлагаемый инструмент диагностики, позволяет четко определять стержневые ценности организационной культуры, может оказаться особенно полезным в качестве орудия эффективного управления организационными изменениями» [15. С. 127].

### **Типология корпоративной культуры по Бэку-Коуэну.**

1. Культура согласия (складывается, когда сотрудники достигают компромисса)
2. Культура успеха (определяется в период активного развития компании, когда личный результат сотрудников начинает высоко цениться, ставка делается на индивидуальный талант, а не на коллектив)
3. Культура принадлежности (складывается на начальном этапе развития компании, когда работает еще мало сотрудников, они чувствуют себя семьей и помогают друг другу)
4. Культура правил (возникает, когда формируется потребность в формализации трудовых отношений)
5. Культура синтеза (ценится авторство, командный дух и талант)
6. Культура силы (формируется, когда между сотрудниками возникает конкурентная борьба, каждый хочет войти в мор успешных, сильных и богатых людей)

### **Типология Г.Хофштеда и Д.Боллиндже.**

Исследователи Г.Хофштед и Д.Боллиндже опросили более 160 тыс. управляющих и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом более чем в 60 странах мира. Они выявил, что различия в рабочих ценностях объясняются национальной культурой, а также профессии, пола и возраста.

Суммируя наиболее важные различия они выделил четыре модели ценностей:

✓ Индивидуализм-коллективизм (индивидуализм проявляется, когда люди определяют себя как индивидуальность, и заботятся только о себе; коллективизм определяется тесной взаимосвязью человека с группой, группа обеспечивает поддержку своим членам взамен на их преданность);

✓ Показатель избегания неопределенности (измеряет степень неопределенных, неясных ситуаций и степень избегания из этих ситуаций, для снижения неопределенности сотрудники создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, с помощью формальных правил и отвержения девиантного поведения);

✓ Дистанция власти (измеряет степень неравноправия распределения власти);

✓ Мужественность-женственность (в маскулинизме доминирующими ценностями является проявление асертивности<sup>8</sup>; в феминизме доминирующими ценностями является забота о других и всеобщее качество жизни).

### **Типология Р.Акоффа.**

Для исследования корпоративной культуры Р.Акофф выделял два параметра: степень привлечения сотрудников к постановке цели организации и степень привлечения сотрудников к достижению поставленной цели. На основании этих параметров он выделил четыре типа корпоративной культуры:

1. Консультативный. При такой культуре у работников высокая степень привлечения к установлению цели, но низкая степень привлечения к ее достижению.

---

<sup>8</sup> Асертивность – это способность самостоятельно регулировать свое поведение, не зависеть от внешних оценок и влияний.

2. **Предпринимательский.** Отношения при такой культуре построены на демократии. У работников высокая степень привлечения к установлению цели и высокая степень привлечения к ее достижению.

3. **Корпоративный.** Отношения построены на автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой). У работников низкая степень привлечения к установлению цели и низкая степень привлечения к ее достижению.

4. **«Партизанский».** Низкая степень привлечения работников к установлению цели и высокая степень привлечения к ее достижению [50].

В российских организациях пока достаточно сложно выделить четкие типы корпоративной культуры, поэтому многие компании говорят, что их тип корпоративной культуры еще формируется, некоторые российские организации имеют «смешанную культуру».

### **1.3 Формирование и изменение корпоративной культуры**

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура организации может претерпевать изменения. Поэтому важно знать, как происходят изменения такого рода.

Корпоративная культура имеет большое значение для изучения истории и пути развития организации. Основа корпоративной культуры организации закладывается ее основателями, определяет будущие ключевые моменты развития и изменения. Руководителям организаций необходимо помнить, что чрезмерный консерватизм в управлении может привести предприятие к неспособности адаптироваться к изменяющейся внешней среде. Например, сохранение индивидуального стиля работы на протяжении долгих лет может привести компанию к гибели. Если изменилась внешняя среда, то и изменились требования и ожидания от клиентов.

Организационная культура может эволюционировать естественным путем, под воздействие изменений происходящих во внешней среде, а может быть сознательно изменена руководством или группой сотрудников.

Существуют различные точки зрения по поводу сознательного изменения организационной культуры руководством или группой сотрудников. Некоторые исследователи считают, что культуры настолько скрыты и неуловимы, что требуются сложные методы, значительное время и редкие навыки, чтобы понять культуру, и также время, чтобы ее изменить, если это возможно [50].

**Изменение** – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования. Изменение культуры организации влечет за собой изменение поведения каждого сотрудника организации [50].

Для того чтобы провести «культурные изменения» в организации для начала необходимо изучить уже существующую культуру. Это можно сделать с помощью различных методов оценки.

#### **Методы оценки корпоративной культуры:**

- Метод опроса (анкетирование, интервью)
- Определение типа корпоративной культуры
- Социометрические методы
- Метод системного анализа
- Описание элементов корпоративной культуры
- Статистические методы

Изменения корпоративной культуры требуются, когда действующая культура не способствует достижению желательного уровня организационной эффективности.

**Эффективная организационная культура** – это культура, согласованная с общепринятыми в обществе моральными и культурно-этическими постулатами, особенностями сферы деятельности организации, стадией развития, доминирующим стилем управления, миссией, видением, стратегическими целями, нормами и правилами, регламентными и

внутрифирменными документами, интересами сотрудников и организации в целом [10].

Корпоративная культура формируется под воздействием множества факторов и процессов. Ее изменение требует многочисленных преобразований в различных областях организации, в частности изменения стратегии, кадровой политике, стиле управления, организационной структуре, системе компенсаций и т.д.

По мнению О.Е. Стекловой методы изменения организационной культуры созвучны методам формирования и поддержания культуры.

В.В. Козлов выделяет **пять этапов формирования организационной культуры:**

1. Разработка миссии, определение стратегии, цели и ценностей.
2. Исследование уже существующей корпоративной культуры в организации. Выявление на соответствие сложившейся корпоративной культуры в организации с желаемой культурой.
3. Выработка организационных мероприятий, которые направлены на формирование и развитие желаемых ценностей компании.
4. Ликвидация негативных ценностей.
5. Оценка внесенных корректив [17].

Процесс создания организационной культуры можно представить в виде схемы, приведенной в приложении А.

Взаимосвязь формирования и изменения организационной культуры можно объяснить тем, что как при изменении, так и при формировании совместного опыта организационной деятельности формируются общепринятые ценности, правила и нормы.

Правильных рецептов изменения корпоративной культуры не существует. Некоторые методики могут давать эффективные результаты в одной компании и привести к плачевному состоянию в другой.

При проведении изменений в культуре возникает ряд трудностей. В особенности эти трудности возникают из-за сопротивления изменениям

культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание корпоративной культуры. Следует отметить, что проведение быстрых и радикальных изменений в содержании корпоративной культуры происходят более болезненно, чем медленных. Аналогичная взаимосвязь прослеживается при проведении изменений с сильной и слабой корпоративной культурой [50].

#### **Типы изменений организационной культуры:**

- ✓ Введение новой техники и технологии;
- ✓ Изменения в организационной структуре;
- ✓ Обновление и пересмотр должностных инструкций сотрудников;
- ✓ Новая система оплаты труда;
- ✓ Расширение обязанностей;
- ✓ Переход на новый режим работы [50].

В настоящее время скорость изменений настолько высока, что ведется поиск не столько постоянной структуры, сколько временной, отражающей определенный этап развития компании [10]. Как пишет известный философ и футуролог Элвин Тоффлер «необходимо научить человека приспосабливаться к изменениям» [53. С. 172]. Это высказывание прямым образом относится и к организациям, поскольку изучение перемен в области управления организационной культурой определяет успех деятельности любой организации [3].

По мнению Тоффлера, «...мы присутствуем при рождении новой системы организации, которая будет все более соперничать с бюрократией и, в конце концов, займет ее место». Организацию будущего он назвал «адхократией». Адхократия по мнению Э.Тоффлера – это форма организации людей, которая альтернативна бюрократии [53. С.210]. Он указывает на основные характеристики бюрократической организационной системы, сформулированные М. Вебером, - это разделение труда, иерархия и постоянство. В противовес данной системе, по мнению Тоффлера, в адхократической системе человек становится более свободным от

выполнения «бессмысленных рутинных задач, исходящих сверху» [53. С.211], преодолевает конформизм <sup>9</sup>, нерешительность, становится предприимчивым, мобильным, инициативным. Это связано с изменением стиля управления ad hoc (в пер. с лат. - «специально для этого случая»), в котором управленцы выполняют роль координаторов между различными мобильными группами индивидуумов, объединяющихся для решения конкретных задач на определенный срок, поэтому являющихся «временной структурой» (термин Э. Тоффлера). Основные характеристики адхократии - динамичность, мобильность, гибкость, творческая составляющая. Следует отметить, что в адхократической системе отсутствует централизованная власть, авторитетными признаются только профессиональные знания и опыт, сотрудники отличаются высокой степенью компетентности. Внутригрупповое взаимодействие в адхократической организации носит исключительно неформальный характер. По мнению Тоффлера, «...пытаясь приспособиться к новому стилю организации, человек встретится с огромным количеством трудностей. Но он увидит себя не заключенным в узкую щель, уничтожающую его личность, а освобожденным, странствующим в мире кинетической организации с новой, свободной формой. В этом незнакомом пейзаже его позиция станет постоянно меняющейся, текучей, разнообразной. И его организационные связи, так же как его связи с вещами, местами и людьми, будут обновляться с огромной и постоянно увеличивающейся скоростью» [53. С. 234]. Будущее он видел именно за такой организационной структурой, акцентируя внимание на том, что появление адхократии будет способствовать адаптации, приспособляемости организации к быстро меняющимся требованиям рынка.

Таким образом, Э.Тоффлер, по нашему мнению, представил идеальную модель развития организационной культуры, которую достаточно сложно

---

<sup>9</sup> **Конформизм** – это изменение поведения или убеждений в результате реального или воображаемого давления группы.

повторить в полной мере, но нужно стремиться к приближению ее осуществления.

Также необходимо учитывать, что корпоративная культура по своей природе более инертна, чем остальные элементы системы управления. Следовательно, результаты по ее изменению будут видны не сразу. Поэтому изменения корпоративной культуры должны опережать остальные преобразования.

Важно отметить, что изменения в культуре могут привести к изменениям в поведении, и наоборот. Эта взаимозависимость происходит автоматически и неизбежно, поскольку связь между изменениями в поведении и культуре в ту или иную сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Следовательно, анализируя корпоративную культуру важно различать изменения культуры от других организационных изменений и исследовать их одновременно.

Таким образом, решением различных проблем управления и функционирования организации должно стать построение и поддержание состояния современной корпоративной культуры.

## **Глава 2. Исследование системы корпоративных норм и правил ИСГТ ТПУ**

### **2.1 Характеристика ИСГТ НИТПУ**

Институт социально-гуманитарных технологий НИТПУ был создан 11 мая 2012 года в результате утвержденного Ученым Советом НИТПУ решения от 20 апреля 2012г. В решении Ученого Совета такой ход был обусловлен тем, что «для успешного выполнения Программ развития Национального исследовательского Томского политехнического университета в 2009-2018 гг. (приказ Минобрнауки РФ от 17 ноября 2009 г. № 613, приказ ректора ТПУ №6885 от 25.11.2009 г.) необходима дальнейшая интеграция и консолидация научно-образовательных ресурсов университета, в том числе обеспечивающих гуманитарные и социально-экономические составляющие подготовки кадров по приоритетным направлениям в области техники и технологий» [45]. Первоначально создание Института социально-гуманитарных технологий предполагало концентрацию в рамках одного подразделения возможностей и усилий различных структурных единиц Томского политехнического университета с целью нахождения их оптимального участия в программе развития национально-исследовательского университета. Это решение было вынужденным, но наиболее приемлемым. Со слов ректора университета, «создание ИСГТ готовилось довольно долго: поиск путей вовлечения "непрофильных" гуманитарных (ГФ и ФФК) и экономических (ИЭФ и ИИП) подразделений в выполнение Программы развития университета был начат еще осенью 2010 г. "Непрофильных" (это не мой термин) по двум причинам. Во-первых, потому что их нельзя отнести ни к одному из пяти утвержденных Минобрнауки приоритетных направлений развития ТПУ. А во-вторых, потому, что на эти направления и специальности ("непрофильные" для

технического университета) контрольные цифры приема снижаются уже в течение 6 лет».

Таким образом, можно констатировать, что создание ИСГТ, осуществилось скорее в результате искусственного соединения структурных подразделений. В то же время нельзя не признать, что существовали объективные основания для такого решения, вызванные, во-первых, «непрофильной» составляющей содержательной деятельности этих подразделений, во-вторых, относительно общей близостью предметных интересов, что отразилось в названии института. Эта общность может быть обозначена как социально-гуманитарный профиль. Правда, разброс этих предметных интересов оказался широк (от философии, истории до экономики, менеджмента, индивидуального предпринимательства и т.д.). Может быть сильно выделяются подразделения бывшего факультета физической культуры – кафедра спортивных дисциплин и кафедра физического воспитания. Но в целом, научные приоритеты сотрудников этих кафедр все же ближе к социогуманитарным наукам, чем к техническим.

Сегодня в структуру ИСГТ входят следующие подразделения:

- **Кафедра экономики (ЭКОН);**
- **Кафедра истории и философии науки и техники (ИФНТ);**
- **Кафедра менеджмента (МЕН),** в том числе научно-образовательный центр экономических и гуманитарных исследований ТПУ;
- **Кафедра социологии, психологии и права (СОЦ);**
- **Кафедра культурологии и социальной коммуникации (КТЛ),** в том числе Сибирский ресурсный центр индустрии туризма;
- **Кафедра иностранных языков ИСГТ (ИЯ ИСГТ);**
- **Кафедра организации и технологии высшего профессионального образования (ОТВПО),** в том числе научная лаборатория по исследованию процессов управления современным высшим

учебным заведением, центр подготовки к общественно-профессиональной аккредитации образовательных программ;

- **Кафедра физического воспитания (ФВ)**, в том числе спортивный клуб «Политехник», спортивно-технический клуб «Политехник», студенческий клуб танцевального спорта «Диамант-ТПУ»;
- **Кафедра спортивных дисциплин (СД)**;
- **Кафедра инженерного предпринимательства (ИП)**, в том числе Центр МБА и лаборатория «Полигон инженерного предпринимательства»;
- **Медиатека**;
- **Учебно-методический центр аттестации и повышения квалификации аудиторов и профессиональных бухгалтеров**;

В итоге в составе ИСГТ оказалось 10 кафедр, 4 центра, 2 лаборатории, медиатека. Число научно-педагогических сотрудников ИСГТ в 2014 г. составило 296 человек всего, в том числе 31 докторов наук, 167 кандидатов наук. Средний возраст научно-педагогических работников – 43,7 лет. В кадровый резерв входят 16 сотрудников ИСГТ<sup>10</sup>.

Следует отметить, что число научно-педагогических наук по сравнению с 2012 годом заметно сократилось. В 2012 году число научно-педагогических работников составляло всего 391 человек.<sup>11</sup> Сокращение числа научно-педагогических работников в ИСГТ связано с прекращением набора студентов по ряду направлений и уменьшением учебной нагрузки в 2014 г., а особенно в 2015 и 2016 гг.

В 2013 г. Национальный исследовательский Томский политехнический университет вошел в число 14 ведущих вузов России по программе развития ведущих исследовательских университетов. Это университеты, которые на конкурсной основе были отобраны Минобрнаукой для того, чтобы согласно

---

<sup>10</sup> Решение Ученого Совета ТПУ по вопросу «Итоги работы ИСГТ за 2014» от 26 июня 2015. – Томск, 2015. – Url.:

[http://news.tpu.ru/uploads/images/doc/2015/7/Reshenie\\_Otchet\\_o\\_rabote\\_ISGT.pdf](http://news.tpu.ru/uploads/images/doc/2015/7/Reshenie_Otchet_o_rabote_ISGT.pdf)

<sup>11</sup> Решение Ученого Совета ТПУ по вопросу «Итоги работы ИСГТ за 2012» от 28 июня 2013. – Томск, 2013. – Url.: <http://tpu.ru/f/743/itogirabotiisgtza2012god.pdf>.

Указу Президента попасть в ТОП-100 рейтингов мировых университетов. В связи с этим в НИТПУ была разработана программа развития университета как ведущего университета и принята дорожная карта, которая поставила новые цели и задачи перед университетом в целом и его структурными подразделениями.

В качестве стратегической цели был выдвинут результат – становление и развитие ТПУ как исследовательского университета, являющегося одним из мировых лидеров в области ресурсоэффективных технологий, решающих глобальные проблемы человечества на пути к устойчивому развитию. Эта цель декомпозируется в ряд целевых направлений:

- исследования мирового уровня в области ресурсоэффективных технологий;
- глобально конкурентоспособное инженерное образование;
- тиражирование лучших академических и инженерных практик;
- стратегическое партнерство с академическим и бизнес-сообществом;
- подготовка и привлечение выдающихся студентов, ученых и преподавателей;
- позиционирование Томска как уникального научно-образовательного центра мирового уровня;
- трансформация в университет преимущественно магистерско-аспирантского типа;
- эффективное управление ресурсами;
- социальная значимость и ответственность на региональном, национальном и глобальном уровнях [35].

Указанные целевые направления должны способствовать становлению ТПУ как сетевого центра превосходства в области ресурсоэффективных технологий.

Институт социально-гуманитарных технологий получил в качестве сферы ответственности обеспечивающий кластер «Социально-гуманитарные технологии инженерной деятельности», который, по мнению руководства ТПУ, должен выступить в роли «цементирующего» элемента для всей программы развития конкурентоспособности университета, стать своеобразной «скорлупой» проекта.

Задача эта непростая, учитывая, что ИСГТ на 2014 г. имеет опыт чуть более двухлетнего функционирования в качестве отдельного подразделения НИТПУ. И, кроме того, коллектив института, если даже обратиться к его структуре, также не представляет собой единства (в плане научных интересов, в плане опыта взаимодействия, в плане образовательных направлений и т.д.). Тем не менее, эту задачу по обеспечению социально-гуманитарной составляющей с института никто не снимает.

## **2.2 Анализ декларируемых ценностей корпоративной культуры ИСГТ ТПУ**

В этом параграфе мы произведем с помощью анкетирования оценку качества развития корпоративной культуры ИСГТ. Исследование корпоративной культуры ИСГТ необходимо для уточнения готовности коллектива идти на столь существенные изменения, которые предполагает программа развития ТПУ как ведущего исследовательского университета, и оказывать влияние на соседние коллективы других подразделений своего университета.

Основная деятельность любого университета – образовательная, опирающаяся на новые знания. Успех университета определяется эффективностью учебного процесса и качеством образовательных программ. Корпоративная культура либо помогает, либо препятствует успешной реализации стратегии вуза.

Для того чтобы осуществить анализ корпоративной культуры ИСГТ ТПУ необходимо исследовать его стратегическую цель, миссию и ценности. Потому как именно с этих составляющих начинает формироваться корпоративная культура.

Так как цель любой организации должна выражать результат, к которому призваны стремиться работники необходимо начать исследование именно с нее.

**Стратегическая цель ТПУ:** становление и развитие ТПУ как исследовательского университета – одного из мировых лидеров в области ресурсоэффективных технологий, решающих глобальные проблемы человечества на пути к устойчивому развитию.

Для успешной реализации стратегической цели она должна иметь системный характер.

**Система целей:**

- исследования мирового уровня;
- глобально конкурентоспособное инженерное образование;
- тиражирование лучших академических и инженерных практик;
- стратегическое партнерство с академическим и бизнес-сообществом;
- подготовка и привлечение выдающихся студентов, ученых и преподавателей;
- трансформация в университет преимущественно магистерскоаспирантского типа;
- эффективное управление ресурсами;
- социальная значимость и ответственность.

**Миссия ТПУ:** повышать конкурентоспособность страны, обеспечивая за счет интернационализации и интеграции исследований, образования и практики подготовку инженерной элиты, генерацию новых знаний, инновационных идей и создание ресурсоэффективных технологий (принята Ученым советом ТПУ 05.04.2011 г.).

Ценности и нормы организаций должны мотивировать сотрудников действовать на максимально возможном уровне. Ценности формируются исходя из убеждения, что производительность обеспечивается сотрудниками и что уважение к человеку – основное средство, при помощи которого организация может создать необходимую культуру для производительного поведения. Для повышения ценности человеческих ресурсов необходимо инвестирование в долгосрочное профессиональное мастерство. Поэтому следует обратить внимание на провозглашаемые ценности ТПУ.

***Ценностями ТПУ являются:***

- свобода и смелость в расширении границ знаний в приоритетных областях науки для блага человечества при соблюдении профессиональной этики;
- инновации в области науки и образования в стремлении к превосходству в профессиональной среде;
- независимость мышления и творческий подход к решению стоящих перед университетом, страной и миром задач;
- социальная ответственность за результаты своей деятельности перед обществом;
- вовлеченность коллектива во все сферы деятельности университета, которая позволяет преподавателям, сотрудникам и студентам, настоящим и будущим, полностью достигнуть реализации своего потенциала;
- сплоченность выпускников, студентов и сотрудников, основанная на вековых традициях университета;
- корпоративная культура, обеспечивающая открытость и комфортную внутреннюю среду;
- свобода личности, выражающаяся в отсутствии расовой, этнической, религиозной, гендерной и политической дискриминации.

Для таких провозглашаемых ценностей корпоративная культура университета должна быть сильной, устойчивой, позитивной и эффективной.

Чтобы узнать о положении корпоративной культуры ТПУ следует узнать об ее декларируемых ценностях. Для выявления декларируемых ценностей университета необходимо провести социологическое исследование.

**Социологическое исследование** – система последовательных методических и методологических процедур, связанных между собой единой целью: получить достоверные данные об исследуемом объекте [60].

Чтобы получить достоверную информацию об исследуемом объекте мы использовали метод сравнительного анализа, метод анализа документов и метод опроса.

Мы не в состоянии исследовать все элементы, составляющие исследуемый объект, поэтому вынуждены использовать способ выделения из большей совокупности элементов. Существуют различные способы формирования обследуемой совокупности (выборки): сплошное исследование, исследование основного массива, монографическое исследование, выборочный метод. В данной работе использовался выборочный метод формирования обследуемой совокупности. Главное отличие выборочной совокупности состоит в том, что она строится по заданным правилам и обеспечивает возможность распространения выводов.

Для определения корпоративной культуры использовался метод опроса Ким Камерона и Роберта Куинна – OCAI. По нашему мнению типология К. Камерона и Р. Куинна является наиболее гибким способом измерения корпоративной культуры, она доступна для применения в любой организации и не требует больших затрат.

К тому же, по словам А.Д. Чанько, методика проявила себя как надежный инструмент диагностики корпоративной культуры многих российских организаций [55]. Поэтому в качестве измерения корпоративной культуры ИСГТ мы будем использовать именно эту методику.

**В методику внесены некоторые изменения** (не влияющие на главное предназначение ее применения):

Во-первых: термин «клан» заменен на «семья», поскольку мы считаем эти понятия тождественными. Во-вторых: графическое изображение данных отличается от модели Камерона-Куинна, вследствие технической проблемы: невозможно воспроизвести авторский рисунок квадранта. Такая замена в корне не меняет сущности представления графических данных. В-третьих: в представленных диаграммах верхнее значение соответствует максимальному результату, полученному по результатам опроса. В-четвертых: название графы «теперь» изменено на «как есть», название графы «предпочтительно» изменено на «как должно быть».

Инструментарием методики ОСАІ являются анкета, технология обработки результатов анкетирования и их анализ. **Анкета включает восемь ключевых направлений:**

1. Система управления (стиль, который характеризует отношение к наемным работникам).
2. Лидерство (общий стиль лидерства, пронизывающий всю организацию).
3. Цель (определяет, какие сферы приводят в движение стратегию организации).
4. Целостность (определение того, на что похожа организация в целом).
5. Критерии успеха (показывают, как определяется победа и что именно вознаграждается).
6. Стимулирование (механизмы, которые позволяют руководителям ориентировать сотрудников на эффективную работу).
7. Принятие решений в неопределенной ситуации (показывает как, кем и с помощью чего принимаются решения в неопределенной ситуации).
8. Разрешение конфликтов (что и кто влияет при разрешении конфликта).

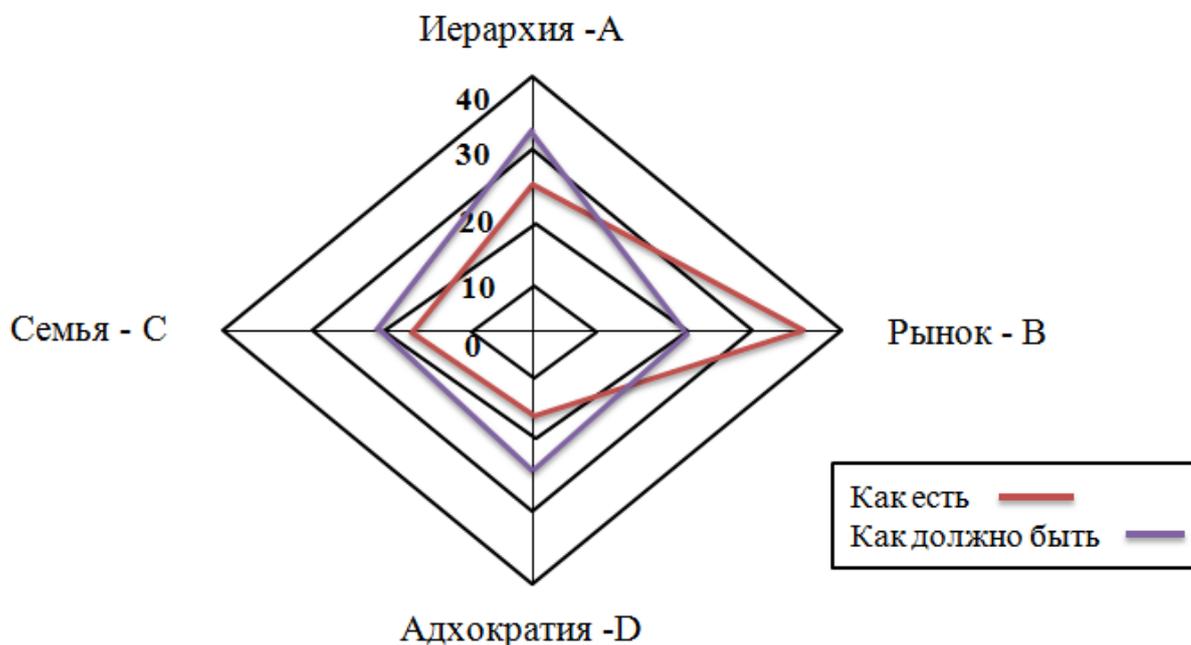
Базой исследования выбран профессорско-преподавательский состав и состав студентов пяти кафедр ИСГТ (кафедра истории и философии науки и

технике, кафедра культурологии и социальной коммуникации, кафедра социологии, психологии и права, кафедра иностранных языков, кафедра физического воспитания ИСГТ). В число респондентов вошли: студенты, ассистенты, преподаватели, старшие преподаватели, доценты, профессора, заведующие кафедрами и директор института (Чайковский Д.В). Количество опрошенных студентов составило – 114 человек. Количество опрошенных научно-педагогических работников – 70 человек. Количество опрошенных менеджмента – 6 человек. Итого в исследовании корпоративной культуры ТПУ приняло участие – 190 человек.

### **Опрос студентов:**

#### **1. Система управления**

**Рисунок 4.**



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	26	37	18	18
Как должно быть	33	20	25	21

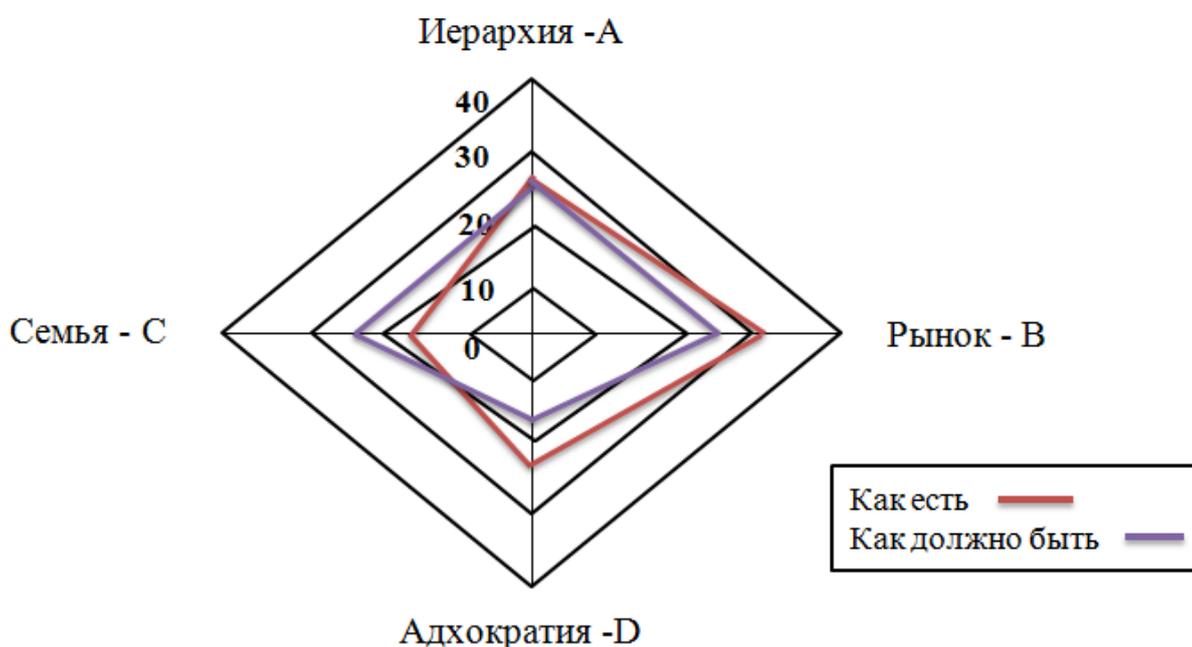
Интерпретация полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что представление студентов о системе управления сложились так, что, университет уделяет большое внимание доле рынка. Это значит, что система управления (речь идет об опрошенных студентах) построена на

соперничестве и стремлении побеждать. Главная забота в такой культуре – выполнение поставленных целей.

Студенты считают, что такого большого внимания рынку не следует уделять. По графику видно, система управления, исходя из представлений студентов, должна быть примерно равнозначной, то есть между значениями в поле семьи, иерархии, рынка и адхократии не должно быть большой разницы.

## 2. Лидер

Рисунок 5.



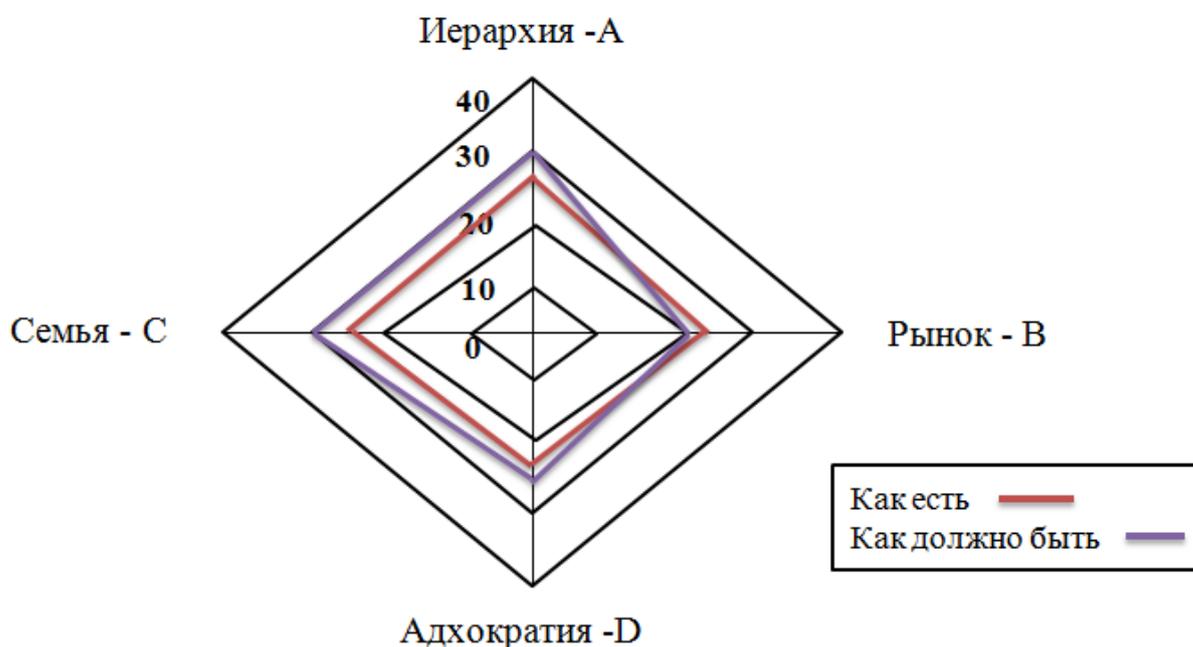
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	27	31	24	18
Как должно быть	27	26	19	26

Лидерство по представлениям студентов в категории «как есть» строится на базе рынка и адхократии. Студенты считают, что система выдвижения в лидеры находится в ситуации высокой конкуренции. При этом лидер – инициатор, который ориентируется на творческое начало. По

мнению студентов, в категории «как должно быть» лидеры должны находиться в менее конкурентной ситуации, а в более дружной атмосфере. Лидер в восприятии студентов должен выступать в роли воспитателя, возможно, даже родителя. Он должен заботиться о нуждах своих сотрудников, уважать и доверять им.

### 3. Цель

Рисунок 6.



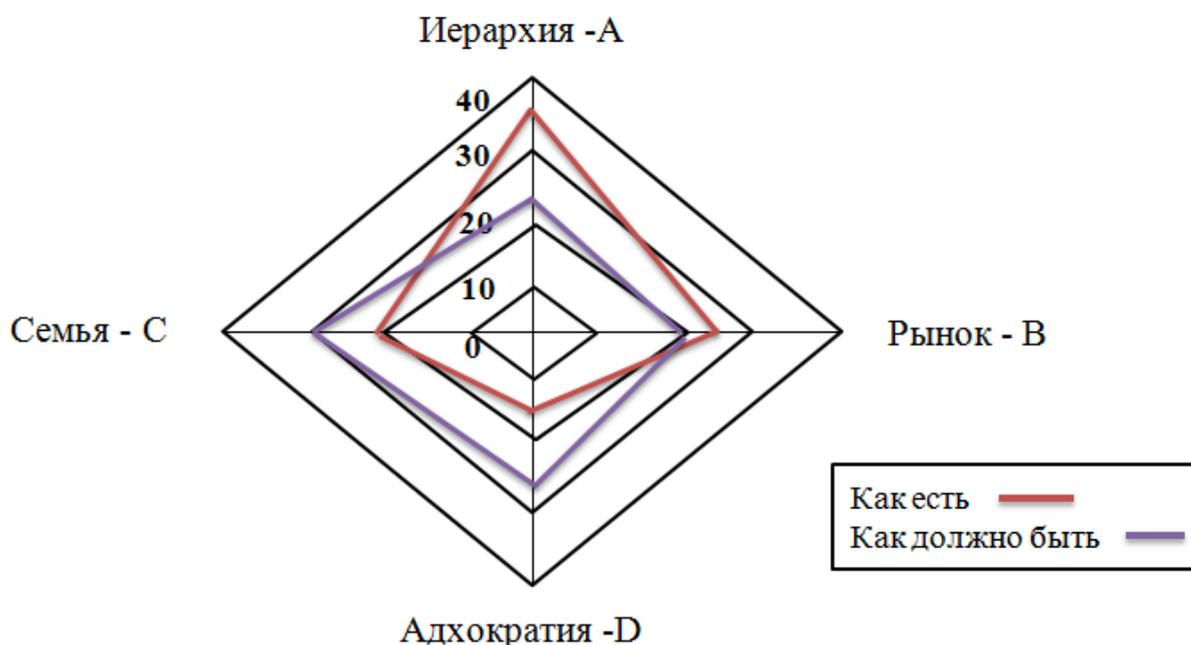
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	27	23	23	25
Как должно быть	30	20	25	30

Цель в восприятии студентов ставится и достигается различными способами. Так как оценки студентов в разных квадрантах распределились практически одинаково. Нет существенных отклонений. В предпочтительном варианте студентов так и должно быть. Единственное, по их мнению, должна немного увеличиться доля семейных отношений, что значит должно увеличиться значение сплоченности, доброго чувства к потребителям и заботе о людях в первую очередь. Университет при постановке целей должен фокусировать внимание на гибкость и рассмотрение целей с разных сторон,

включая в ход деятельности всех участников процесса. Студенты считают, что командная работа может дать более эффективный результат для успешного развития организации.

#### 4. Целостность

Рисунок 7.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	36	26	16	21
Как должно быть	24	20	27	29

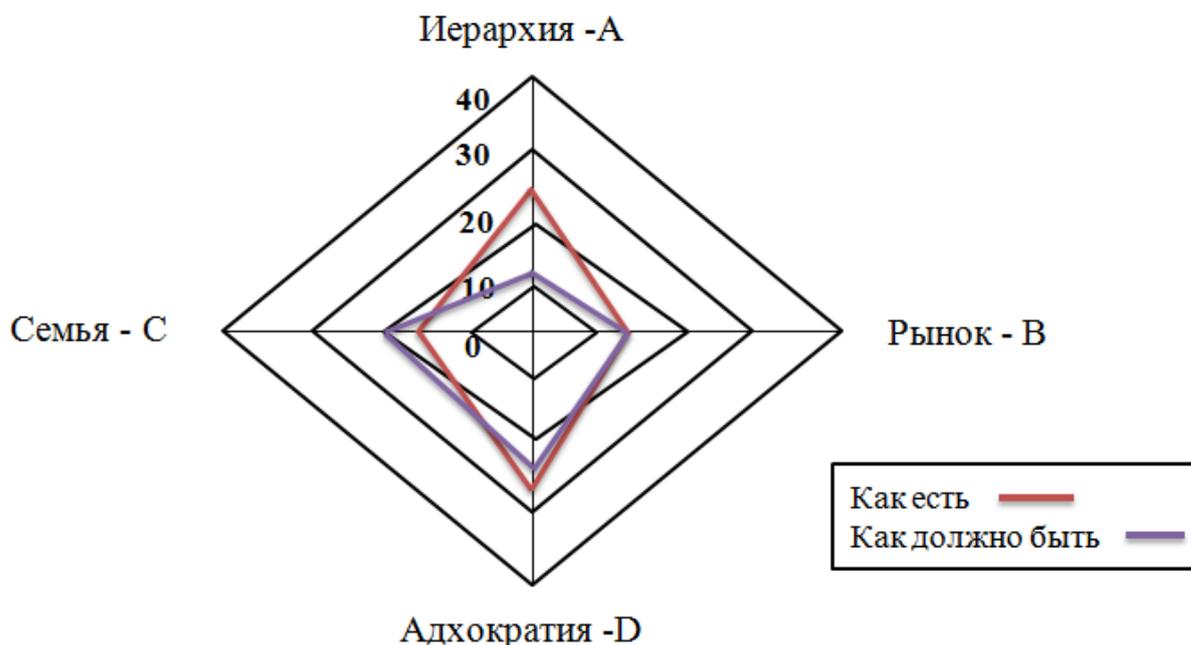
Целостность подразделения поддерживается больше формальными правилами и осознанием необходимости выполнения поставленных задач руководством. При доминировании культуры иерархии и рынка критически важно поддержание официальной политики организации. Главным при такой культуре считается обеспечение стабильности и плавного хода выполнения операций.

Отмечается дефицит неформальных традиций и общего признания семейных ценностей, также присутствует дефицит творческого и самостоятельного взаимодействия. При преобладании культуры адхократии

важно быть лидерами на рынке услуг. Однако главным является преданность новаторству и экспериментированию. По представлениям студентов, сотрудникам не хватает личной оценки руководства их заслуг, уникальных проектов и оригинальных задач.

## 5. Критерии успеха

Рисунок 8.



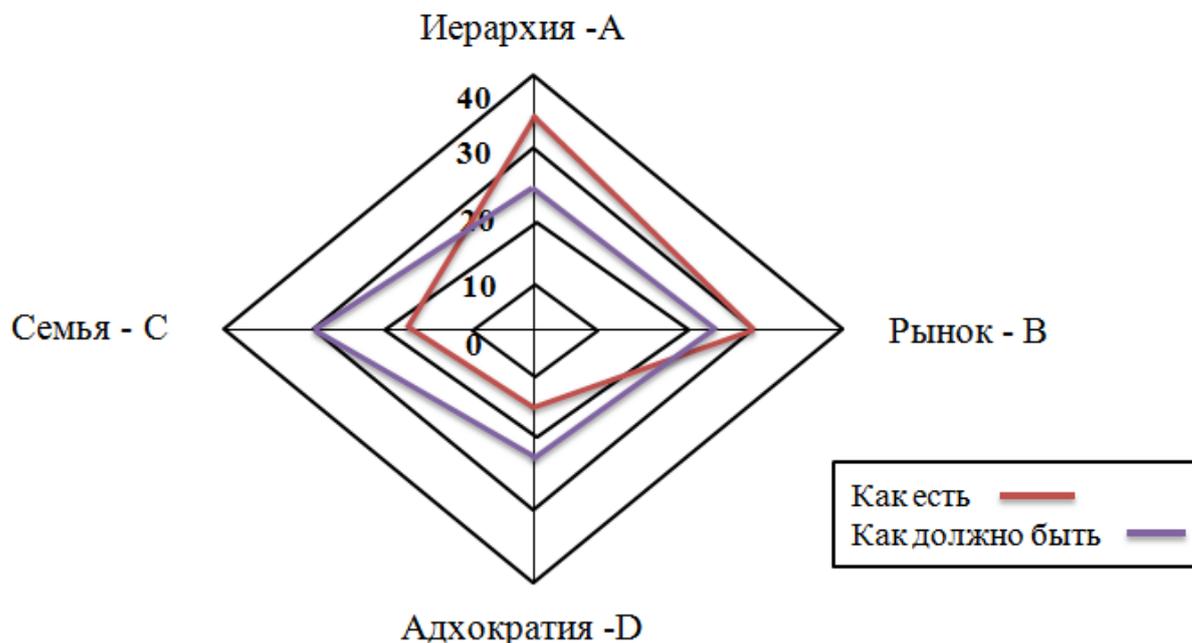
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	25	15	28	17
Как должно быть	12	15	24	20

Критерием успеха, по мнению студентов, на данный момент признается формальное выполнение требуемых показателей, творческая и динамичная атмосфера.

В предпочтительном варианте выполнение формальных отношений должно присутствовать в меньшей степени. Тем, что делают люди, не должны управлять процедуры. Также присутствует небольшой дефицит теплого морального климата. Студенты предполагают, что действия сотрудников в командной работе приведут организацию к большему успеху.

## 6. Стимулирование

Рисунок 9.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	35	30	15	18
Как должно быть	24	25	23	29

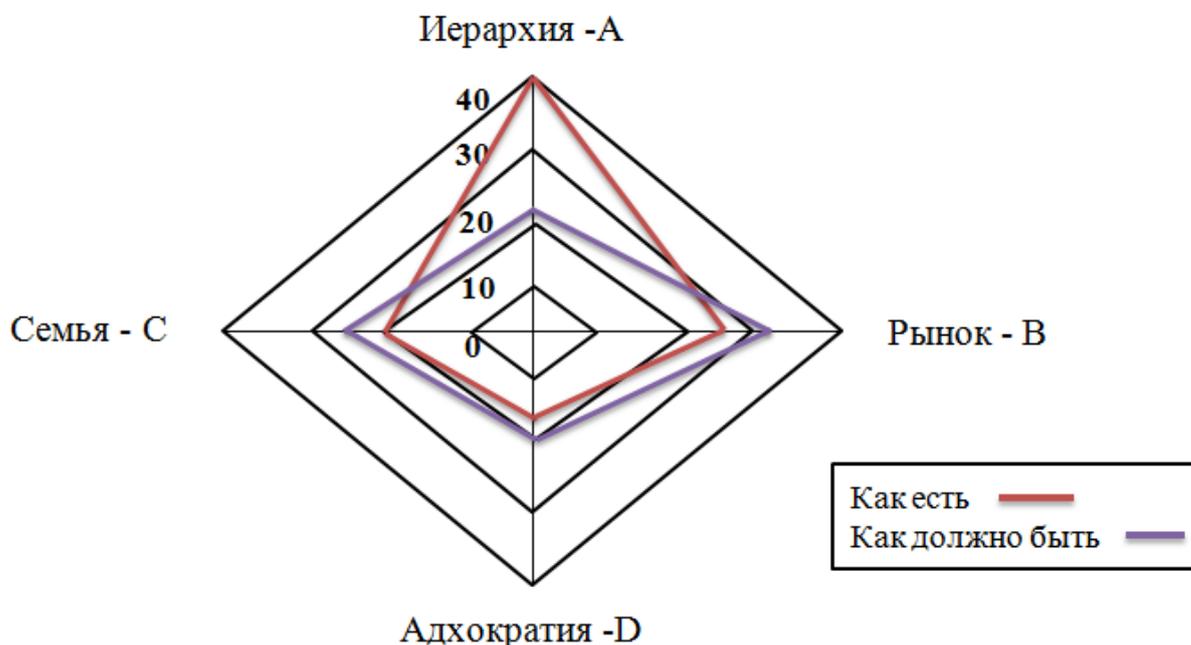
При стимулировании наблюдается критический разрыв в квадранте иерархии и семьи. Действующая культура (культура иерархии) определяется формальными требованиями и выполнением поставленных задач. В такой культуре большое внимание уделяется стандартам и инструкциям. Также большое место имеют провозглашаемые цель, миссия и ценности. Реакция людей на конкретные стимулы неодинаковая. Действующая система мотивации по представлению студентов не действует. Следует отметить, что научно-педагогических работников достаточно сложно мотивировать через формальные отношения.

Студенты считают, что стимулирование должно исходить не от формальных правил, а от творческих идей в теплой, дружественной атмосфере. Стимулами научно-педагогических работников могут выступать расширение неформального общения (научной коммуникации),

всеобъемлющая поддержка новаторства руководством организации, использование моральных стимулов (награждение, присуждение почетных титулов). По мнению студентов университета необходимо максимально активизировать творческие способности каждого сотрудника.

### 7. Принятие решений в неопределенной ситуации

Рисунок 10.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	27	17	19
Как должно быть	22	31	19	28

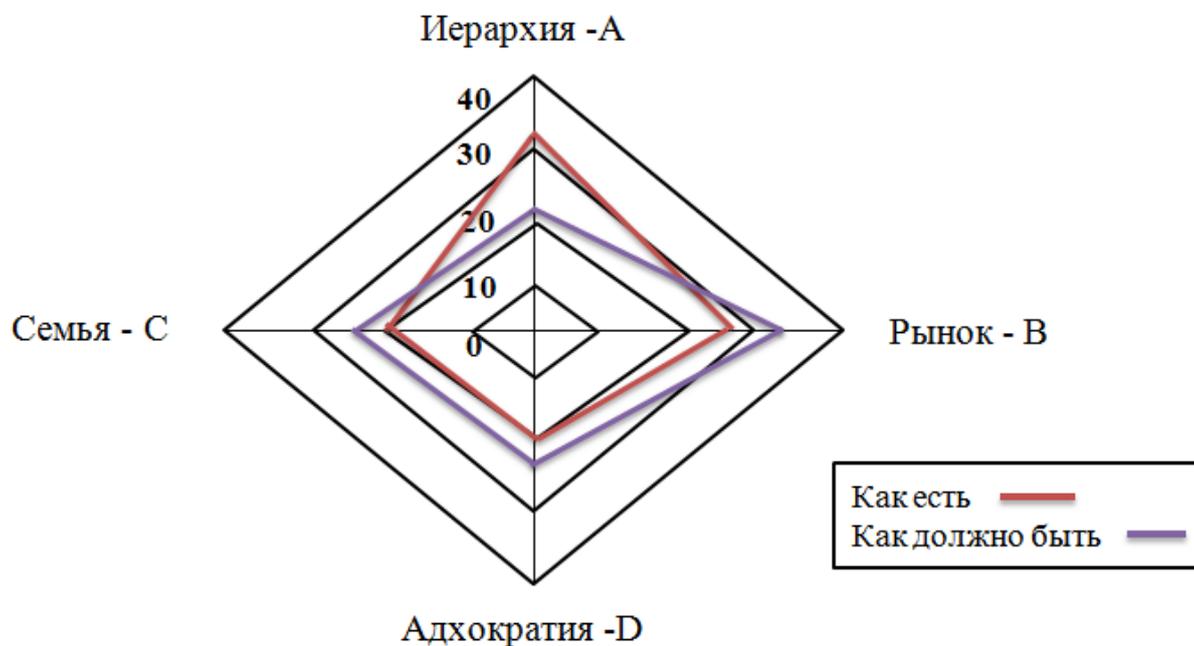
Принятие решений в ситуации неопределенности зависит целиком от руководителя. Деятельность сотрудников в принятии решений, по восприятию студентов, строго регламентирована.

Студенты полагают, что при принятии решений в неопределенных ситуациях следует ориентироваться на культуру рынка, в меньшей степени на культуру семьи и еще в меньшей степени на иерархию и адхократическую культуру. На наш взгляд это кажется разумным, так как рынок сегодня развивается быстрыми темпами, в первую очередь, следует

следить за ним. Но при принятии решения также учитывать мнение всех сотрудников.

## 8. Разрешение конфликтов

Рисунок 11.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	31	28	20	20
Как должно быть	21	32	23	24

Разрешение конфликтов связано с участием руководителя. Сотрудники не довольны существующей системой правил в разрешении конфликтов. В идеале они полагают необходимость снижения роли руководителя и большего учета при разрешении конфликтов объективных показателей (результатов деятельности сотрудника). В конфликтной ситуации студенты предполагают, что соперники должны решить конфликт собственной силой и победой.

Таким образом, исследовав мнение студентов о корпоративной культуре ТПУ можно констатировать, что студенты имеют достаточно веское представление о действующей корпоративной культуре. Так как на многих представленных графиках четко видно доминирование какой-либо из

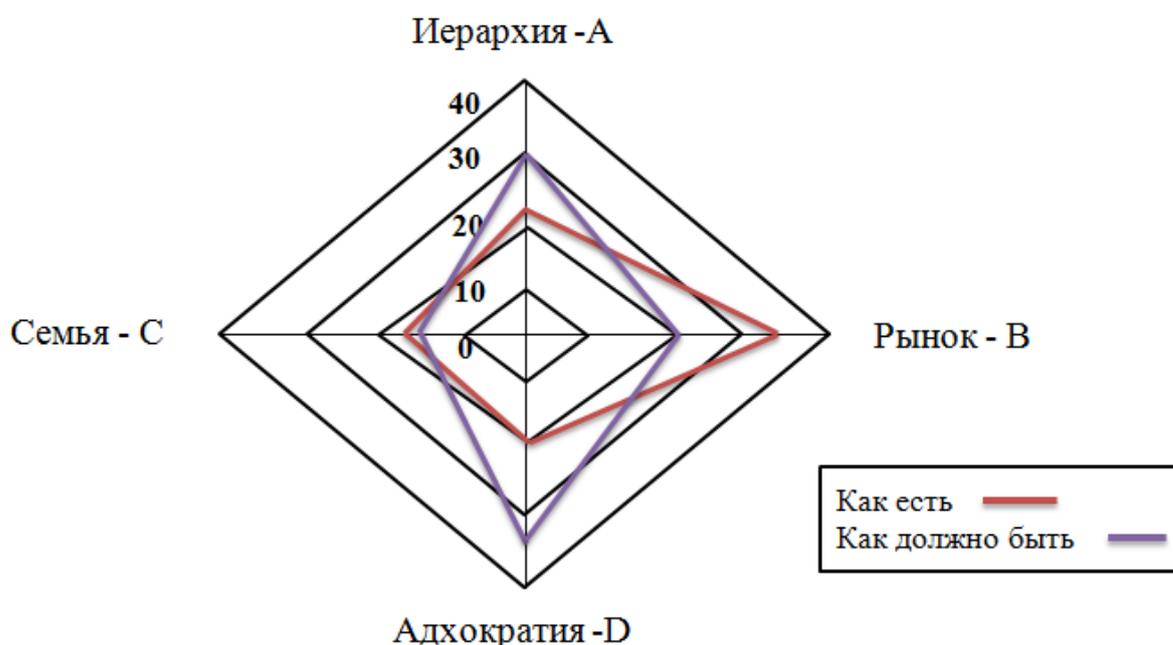
четырёх культур. Также студенты выразили желаемое изменение корпоративной культуры в определенную сторону.

Главной составляющей корпоративной культуры организации естественно являются сотрудники. Именно по их мнению и поведению можно оценить декларируемые ценности организации. Поэтому целесообразным является провести социологическое исследование среди них.

### Опрос научно-педагогических работников:

#### 1. Система управления

Рисунок 13.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	22	34	20	18
Как должно быть	30	20	32	17

С

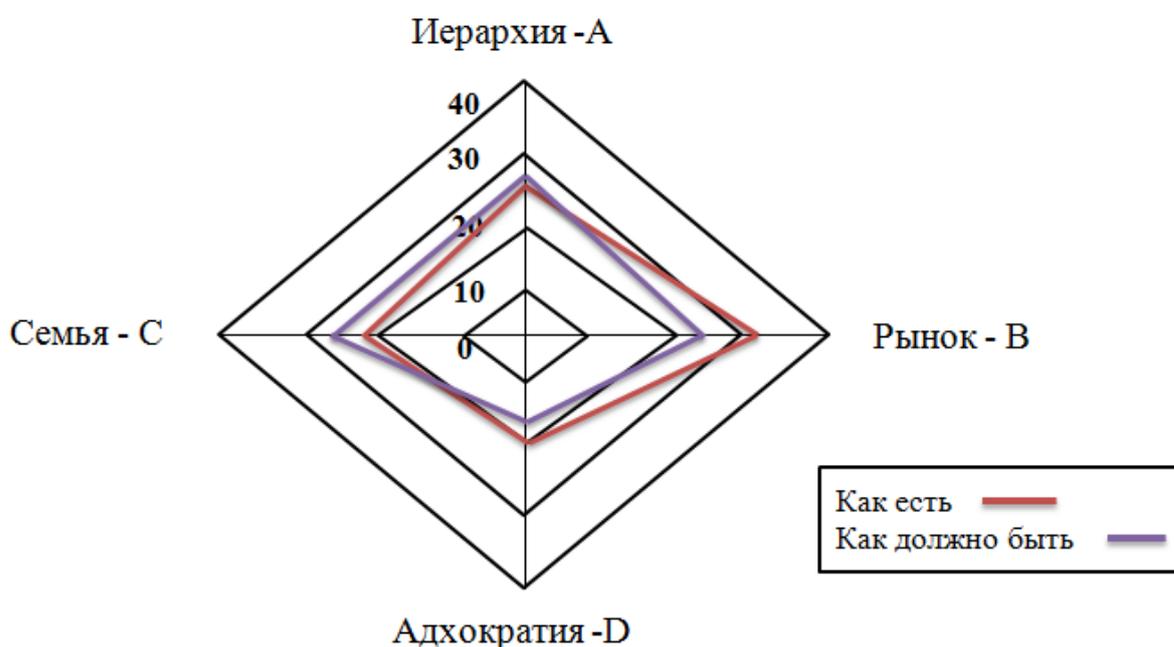
система управления, по мнению научно-педагогических работников построена не достаточно слаженно. Управление ориентируется на внешнюю конкуренцию, на выполнение поставленных задач и достижение измеримых целей. Главной задачей является лидерство на рынке и увеличение рыночной доли. Культура рынка направлена на поддержку способностей к

соперничеству и агрессивной ориентации на превышение показателей деятельности, достигнутых конкурентами.

Примечательно, что шкала адхократии в категории «как должно быть» значительно увеличилась, что говорит о готовности сотрудников к развитию, проявлению инициативы, решению новых задач.

## 2. Лидер

Рисунок 14.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	26	31	19	21
Как должно быть	27	25	18	28

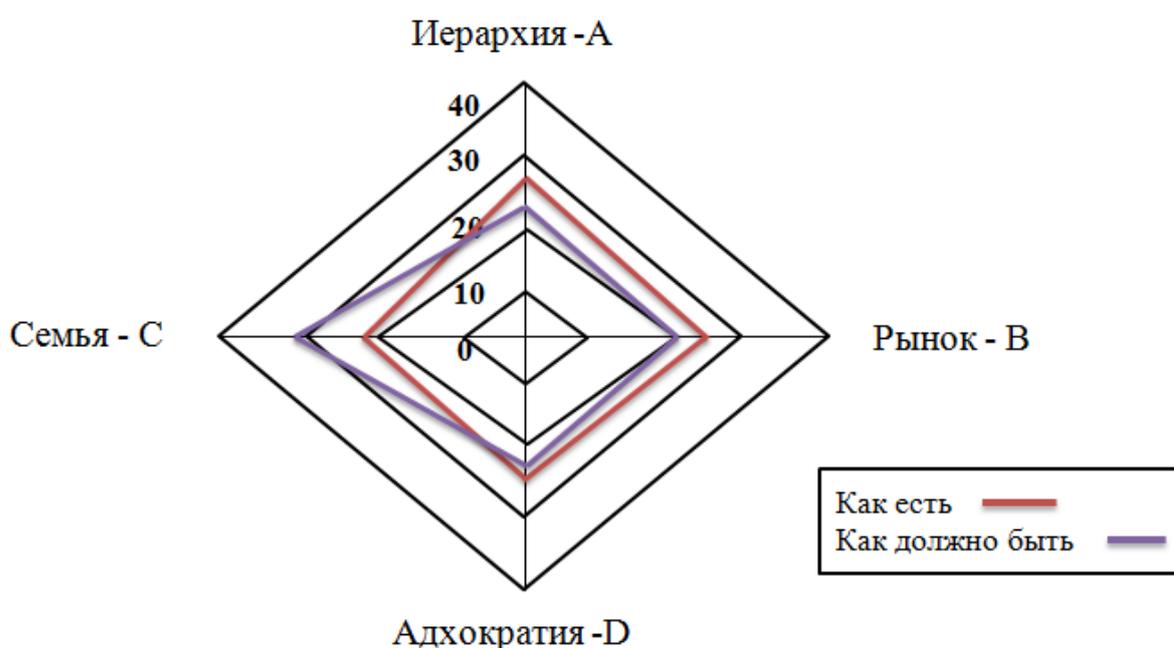
Между показателями оценок в лидерстве нет критичных разрывов. Выражено некоторое снижение уровня конкуренции. Это значит, что они уверены, что лидер не должен обладать теми качествами, которыми обладает лидер в рыночной культуре, то есть быть агрессивным и ориентированным на конкурентное окружение.

Оценка адхократии и бюрократических ценностей остались практически неизменной, что говорит об удовлетворенности сотрудников существующей системой правил руководителя и наличии творческого начала.

Параметр семьи немного повысился в предпочтительной культуре. Работники хотели бы, чтобы лидер выступал в роли наставника, проявляющего заботу о нуждах своих сотрудников и в роли пособника, занятого поиском консенсуса в решении проблем.

### 3. Цель

Рисунок 15.



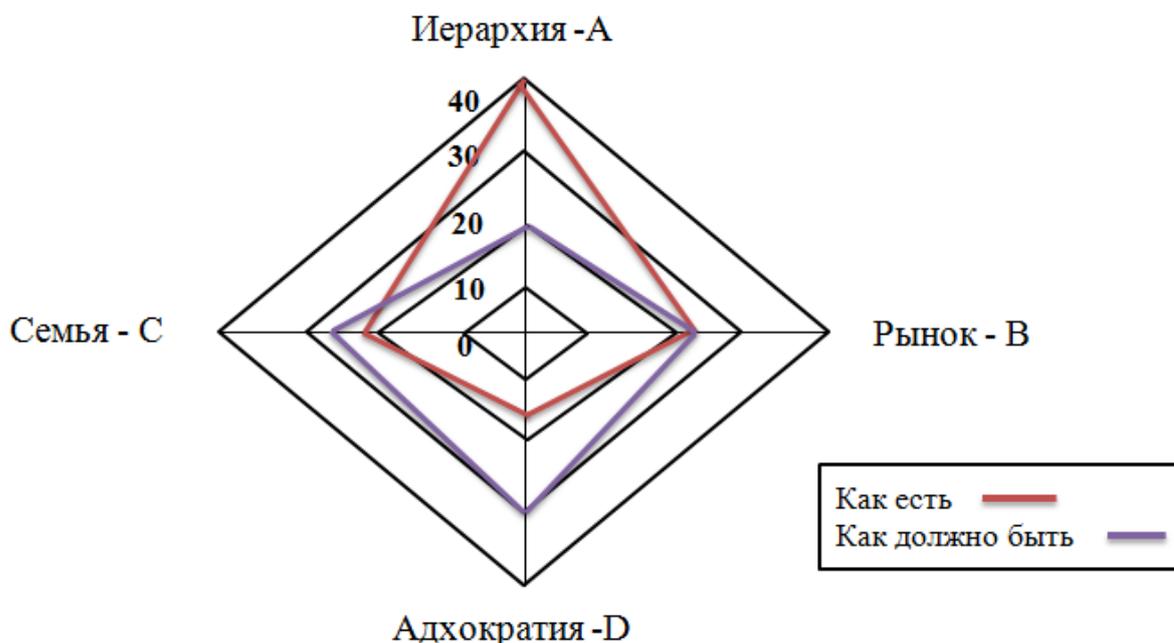
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (Д)	Семья (С)
Как есть	27	26	26	21
Как должно быть	24	20	25	31

Цель ставится руководителями вышестоящих структурных подразделений, но сотрудники согласны с таким положением и разделяют их мнение. Контуры действительной культуры в постановке целей очень близки с желаемой. Единственное значительное отклонение наблюдается культуре семьи. При постановке и выполнении целей коллективу не хватает теплой,

сплоченной и дружественной атмосферы. Сотрудники хотят быть роднее, делиться друг с другом тем, что их волнует и интересует. Для улучшения показателей деятельности и обретения благоприятных возможностей им необходима помощь и поддержка коллег.

#### 4. Целостность

Рисунок 16.

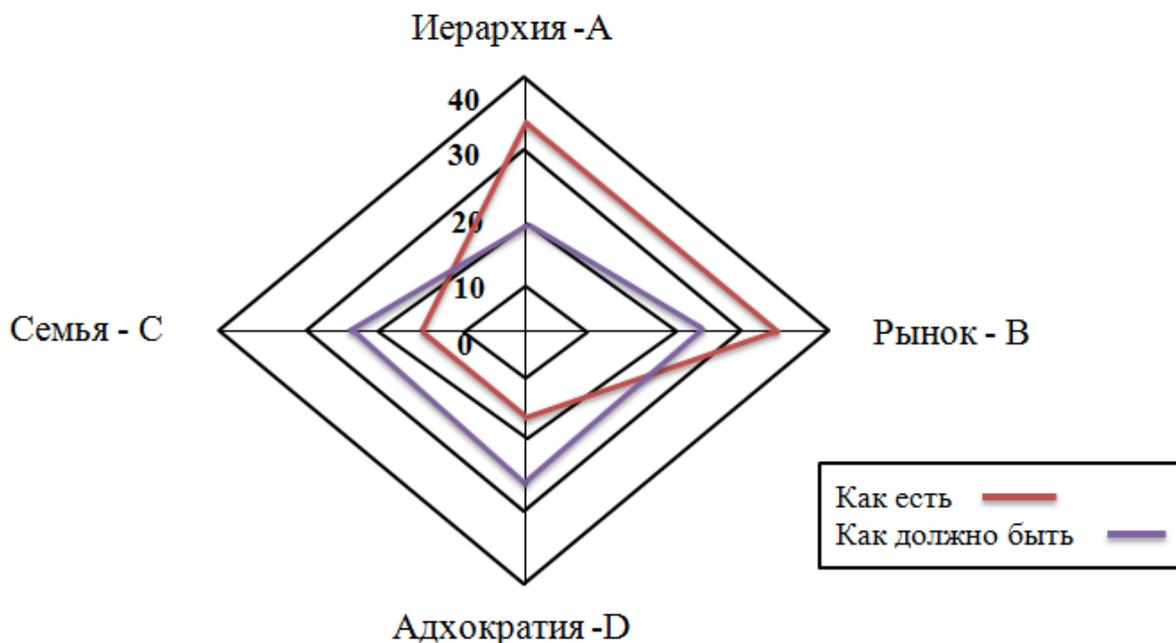


	Иерархия (A)	Рынок (B)	Адхократия (D)	Семья (C)
Как есть	40	23	16	24
Как должно быть	20	23	30	28

Целостность подразделения поддерживается больше формальными правилами и осознанием необходимости выполнения поставленных задач руководством. По мнению работников, должна снизиться доля неформального начала в работе, но не за счет усиления конкурентного начала, а за счет творческого подхода. На лицо явный дефицит независимости и свободы в их деятельности. При этом хочется отметить, что сами сотрудники это осознают. В графике «как должно быть» культура семьи и рынка почти совпадают с графиком «как есть».

## 5. Критерии успеха

Рисунок 17.



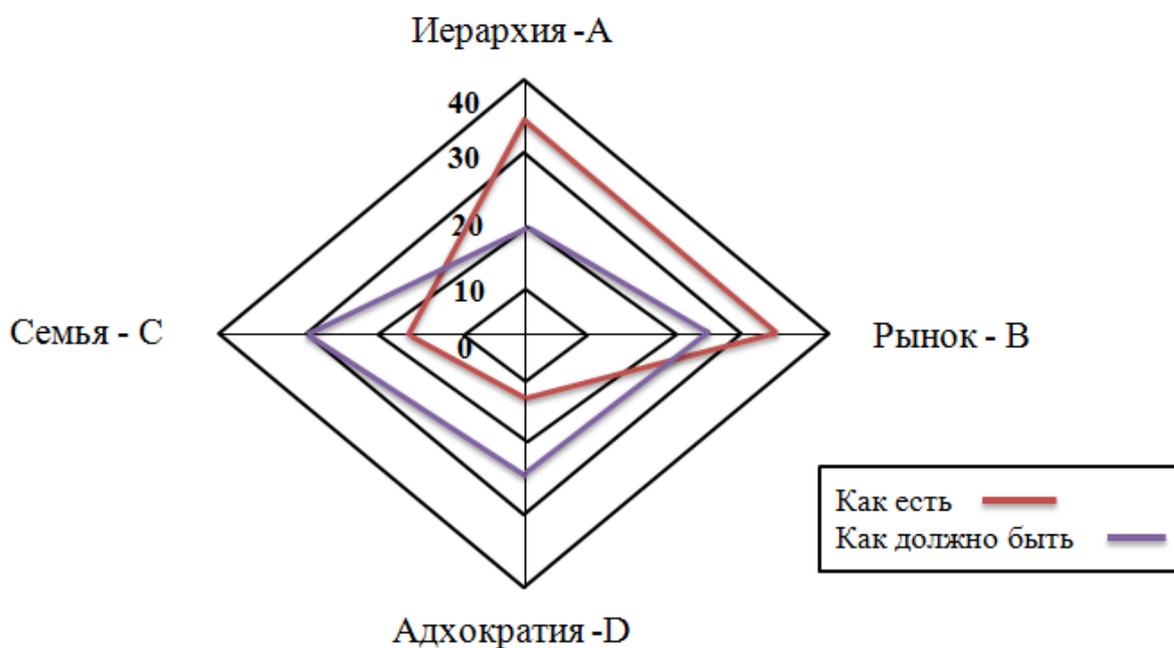
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	34	35	17	14
Как должно быть	20	25	26	24

Критериями успеха считаются культура иерархии и рынка. Это говорит о доминировании руководителя организации нацеленного на конкурентную борьбу и увеличение доли рынка. Следует отметить, что в предпочтительном варианте респонденты отмечают необходимость большего (и существенного) проявления двух культур: культуры семьи и адхократии. Семейная культура нацелена на эмоциональную включенность сотрудников в общий результат, на расширение диапазона коммуникативных связей, коллективизм. Работники готовы полностью разделять ценности, цели, заповеди. В такой культуре должно присутствовать доверие к людям, но не приемлется несправедливость, агрессия, хамство. А в творческой культуре высоко ценятся способности каждого человека. При таком режиме работы организация должна большие средства вкладывать в разработки, научные

исследования и патенты открытий. Сотрудники в такой культуре работают и живут спокойно, уверены в компании, в себе и в завтрашнем дне.

## 6. Стимулирование

Рисунок 18.



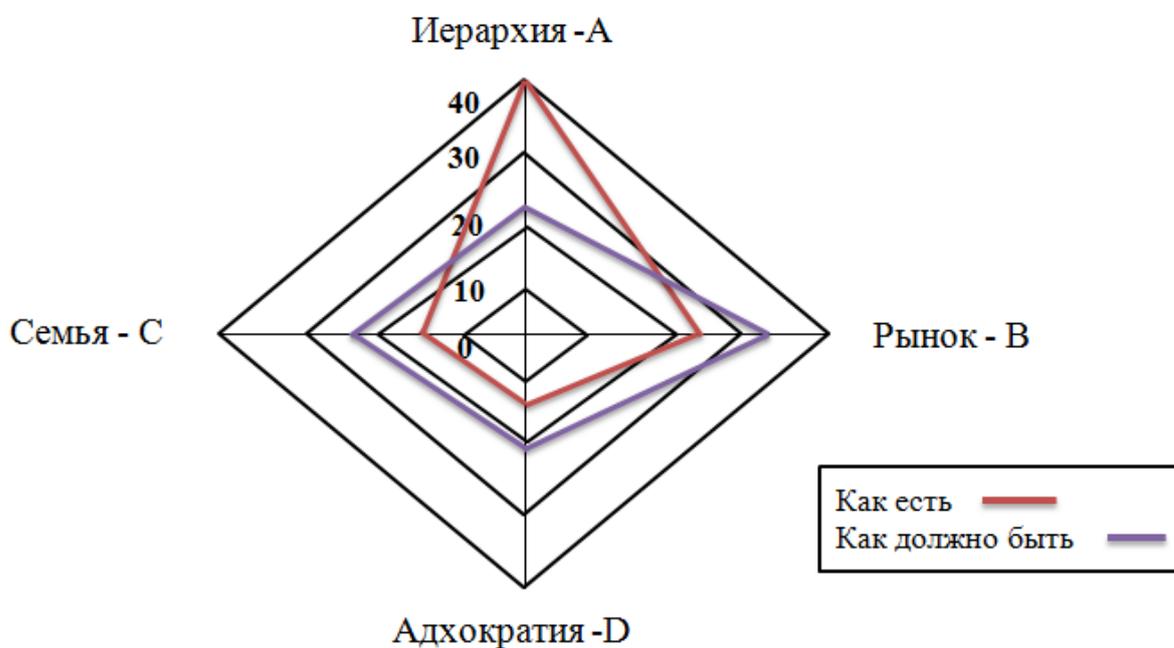
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	35	36	13	16
Как должно быть	20	26	25	30

Стимулирование научно-педагогических работников явно не устраивает. В зависимости от существующей и желаемой культуры четырехугольник расположился практически в зеркальном положении. От лидирования культуры иерархии и рынка работники хотят уйти к культуре семьи и адхократии. Научно-педагогические работники считают, что формальные правила и поставленные задачи не мотивируют их. Им не хватает акцента на индивидуальность, поощрений новаторских решений и риска. Сотрудники преимущественно творческие личности. Поэтому им важно, чтобы рабочая атмосфера была теплой (семейной). Сотрудники в такой культуре обычно преданны своему делу, привержены к организации,

лояльны. Их мотивируют даже такие вещи, как взаимовыручка, сопричастность, сплоченность, соучастие.

## 7. Принятие решений в неопределенной ситуации

Рисунок 19.



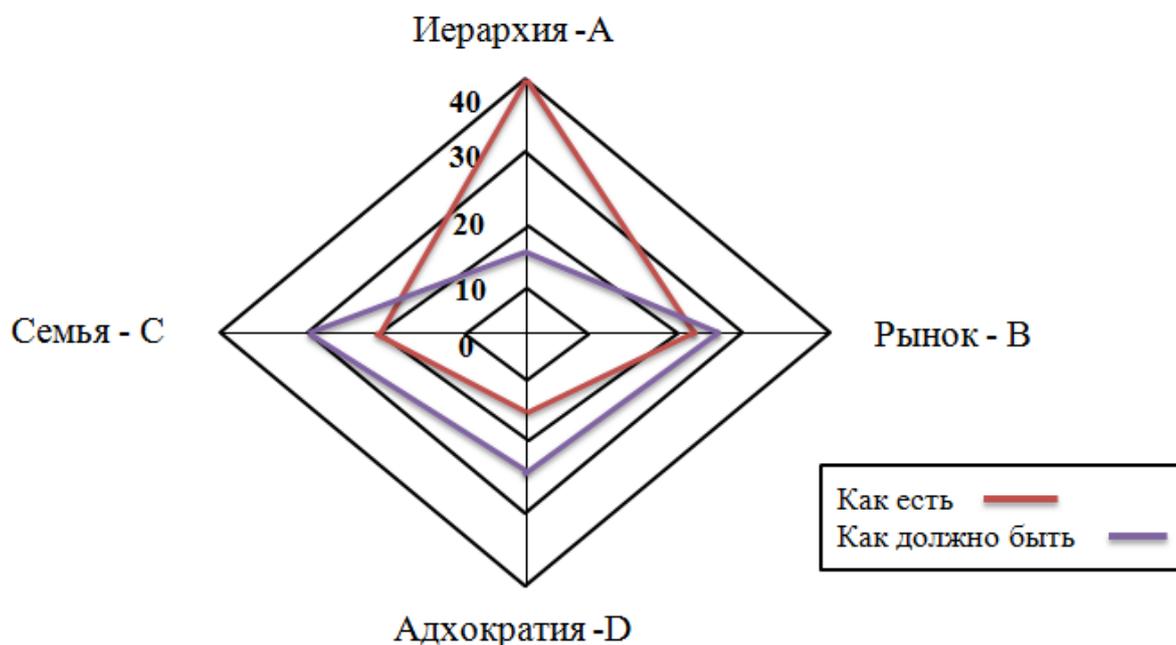
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	24	14	15
Как должно быть	22	34	21	23

При принятии решений в неопределенной ситуации превалирует культура иерархии. Значит, в неопределенной ситуации решение принимает исключительно руководитель. Руководитель в такой культуре выступает в роли координатора (рационально мыслящая личность, которая поддерживает структуру и рабочий процесс) и инструктора (личность, которая всегда хорошо проинформирована, отслеживающая детали).

Работники считают, что в неопределенных ситуациях важнее оценивать внешние условия рынка. Как менее значимый фактор – действовать по ситуации, еще менее значимый фактор – коллективный совет, в самом крайнем случае – решать самому.

## 8. Разрешение конфликтов

Рисунок 20.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	24	16	20
Как должно быть	17	28	25	30

Разрешение конфликтов лежит на плечах руководителя. Роль коллектива, рынка и случая имеет место быть, но только сквозь призму позиции руководителя. При разрешении конфликтной ситуации работники желают, чтобы сохранялся моральный климат в организации. Лидер в такой ситуации должен выступать в роли пособника – личность, ориентированная на улаживание конфликтов, занятая поиском консенсуса. В основе пособника лежит мотивация людей к принятию решений.

Таким образом, исследовав мнение научно-педагогических работников о существующей и желаемой корпоративной культуре можно сделать вывод, что респонденты не довольны сложившимся положением корпоративной культуры. Между параметрами в категориях «как есть» и «как должно быть» различаются более чем на 10 единиц. Но при этом есть и такие параметры, которые остались неизменными. В целом для эффективной работы

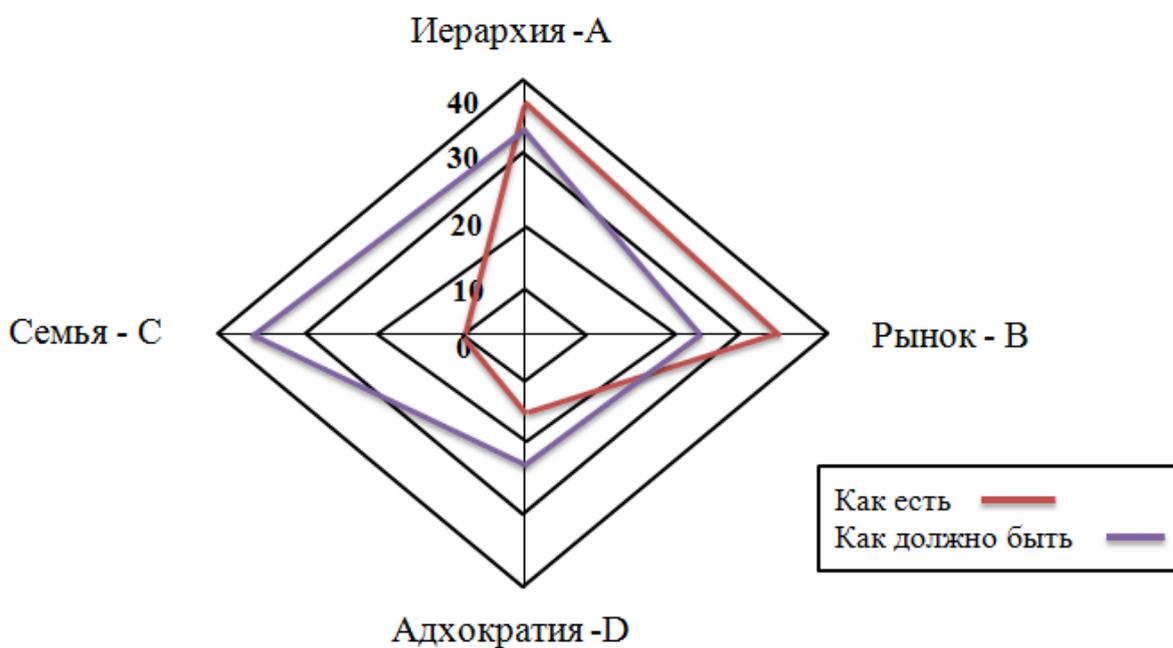
организации необходимо принять меры на улучшение корпоративной культуры.

Культура компании формируется под сильным влиянием основателей бизнеса, а затем – его руководителей. Этот процесс происходит медленно и напоминает воспитание ребенка. Детский пример хорош еще и тем, что очень прекрасно иллюстрирует понятную всем разницу между обучением и воспитанием. Культуре почти невозможно «научить», ей можно только «соответствовать» (если полученное ранее воспитание заложило необходимые основы отношения кандидата к себе и к окружающим). Поэтому имеет место отдельно исследовать корпоративную культуру менеджмента.

### Опрос менеджмента:

#### 1. Система управления

Рисунок 22.

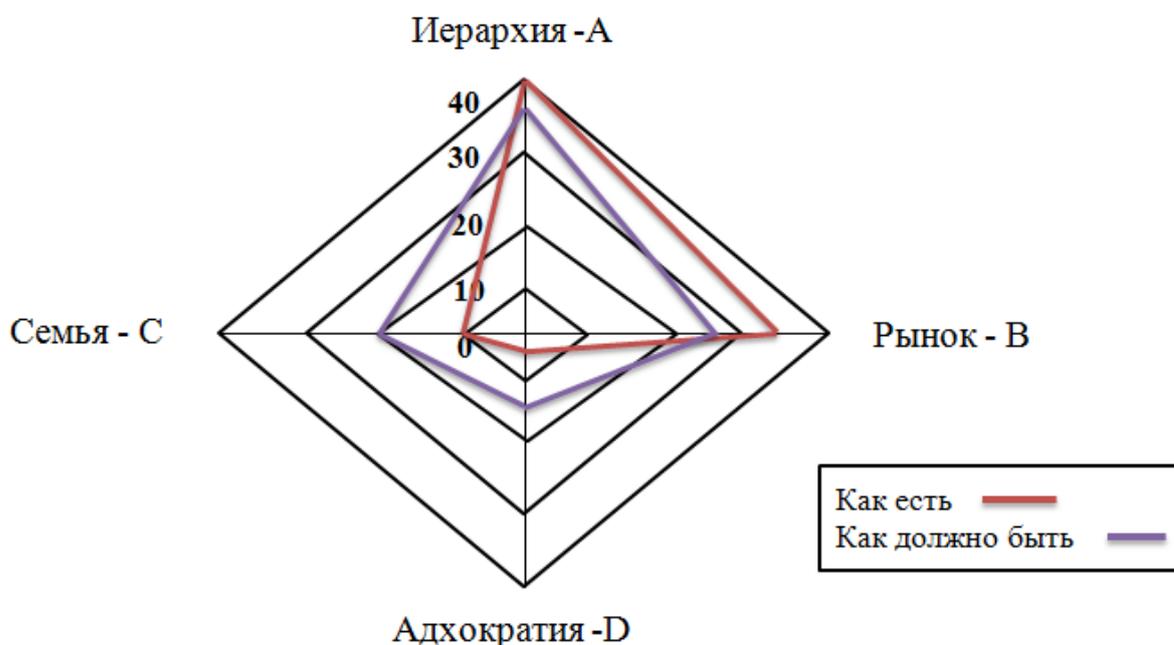


	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	38	35	16	10
Как должно быть	35	25	24	38

Видно смещение четырехугольника вниз и влево, смещение произошло от рынка в сторону семьи. Это говорит о том, что при выборе ценностей при системе управления менеджмент хотел бы, чтобы руководитель выбрал взаимопомощь, нежели разделяющую ориентацию на победу над конкурентами. Поскольку смещение является существенным, а именно в категории «как есть» и категории «как должно быть» разрыв составляет на 28 единиц, то менеджменту явно не хватает со стороны руководителя заботы, уважения и доверия. Оценка культуры адхократии немного повысилась в предпочтительной культуре. Что говорит о готовности менеджмента применять новые подходы в управлении и принимать нестандартные решения. Иерархия и рынок понизились в желаемой культуре. В культуре иерархии произошли незначительные отклонения, а вот рыночную культуру менеджмент считает излишне преобладающей.

## 2. Лидер

Рисунок 23.

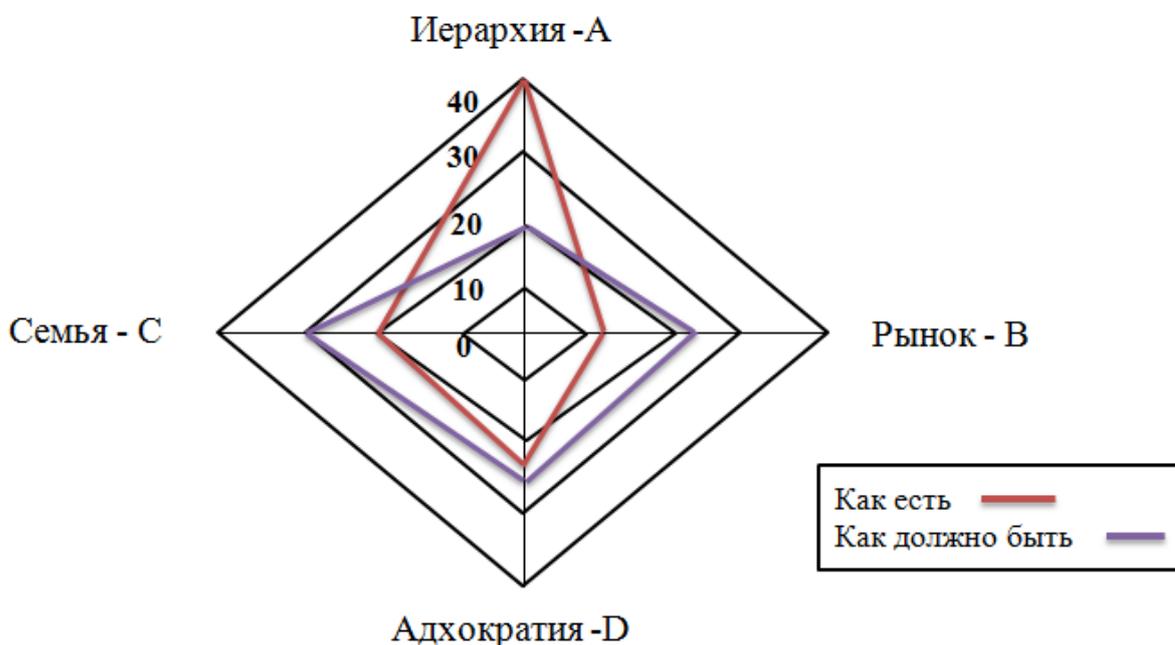


	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	36	5	10
Как должно быть	38	28	15	20

При существующей корпоративной культуре ориентация лидерства лежит на культуре иерархии и рынка. По мнению менеджмента, лидер должен ориентироваться на условия рынка, но в меньшей степени, чем есть. Менеджмент хочет, чтобы внимание руководителя уделялось больше сотрудникам и обеспечению их всем, что нужно для повышения их работоспособности.

### 3. Цель

Рисунок 24.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	13	23	20
Как должно быть	20	23	25	30

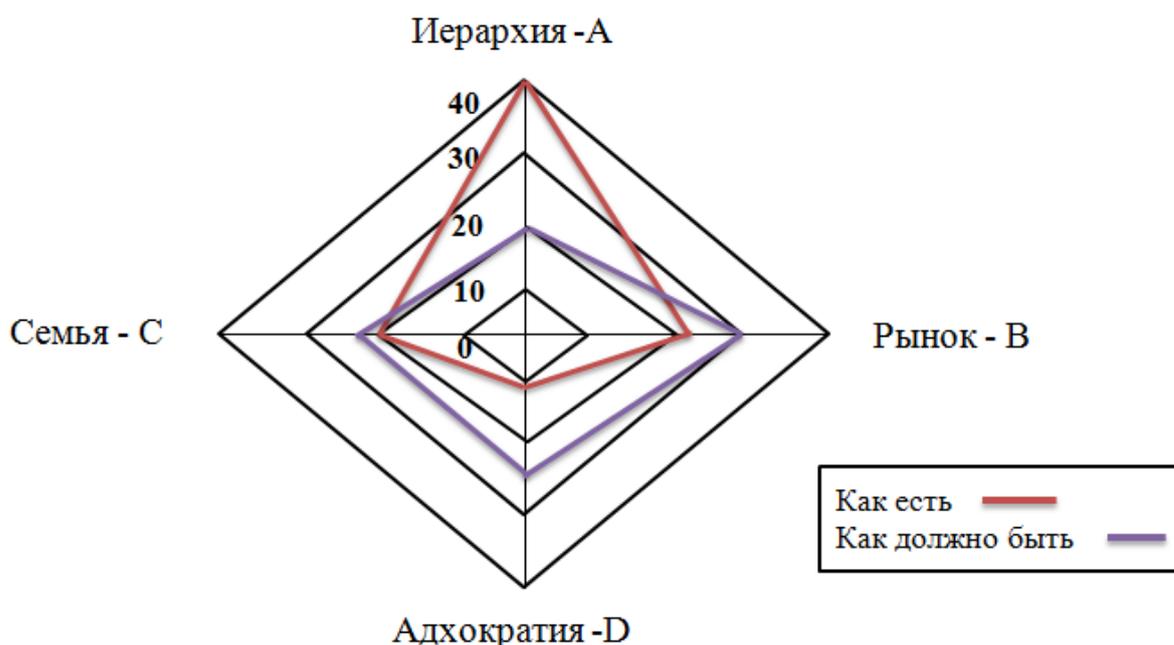
Цель в восприятии менеджмента не ставится, а заимствуется из программных документов вышестоящих структурных подразделений. При этом очень существенную роль в ее понимании играет руководитель организации. Достижение цели больше рассматривается как выполнение спускаемых целей свыше и удовлетворение запросов руководителя.

Культура семьи и рынка должны повыситься в предпочтительном варианте. Менеджмент хочет, чтобы при определении цели ориентация

направлялась на рынок, но с учетом их мнения и в дружной, теплой (семейной) атмосфере. Стремление к победе должно существовать, но со здоровой конкуренцией, где сотрудники помогают друг другу. В параметре культуры адхократии присутствует совсем незначительное отклонение.

#### 4. Целостность

Рисунок 25.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	21	11	20
Как должно быть	20	30	25	23

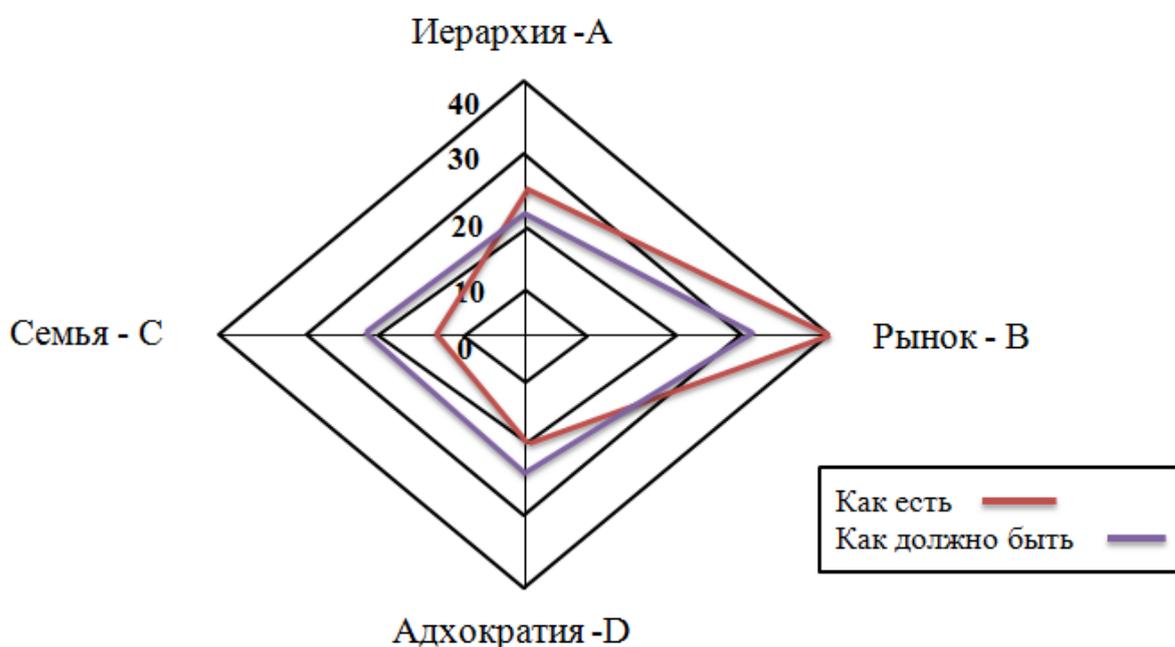
Целостность поддерживается больше формальными правилами и осознанием необходимости выполнения поставленных задач высшим руководством. Менеджмент такая ситуация не устраивает. Разница между предпочитаемым уровнем иерархии и действительным составляет 20 единиц в сторону уменьшения.

Менеджмент организации предпочел бы, чтобы доминирующим типом культуры стала – адхократическая культура. Адхократическая культура в категории «как есть» и в категории «как должно быть» различается на 14

единиц, что, по мнению авторов методики ОСАИ является критичным. По мнению авторов методики, доминантными индикаторами адхократической культуры являются творческое решение проблем, новая идеи и экспериментирование. Делается акцент на рост и обретение новых ресурсов. Теория, которая лежит в основе адхократической культуры состоит в том, что новаторство и новые идеи создают новые рынки, новые возможности и новых потребителей.

## 5. Критерии успеха

Рисунок 26.



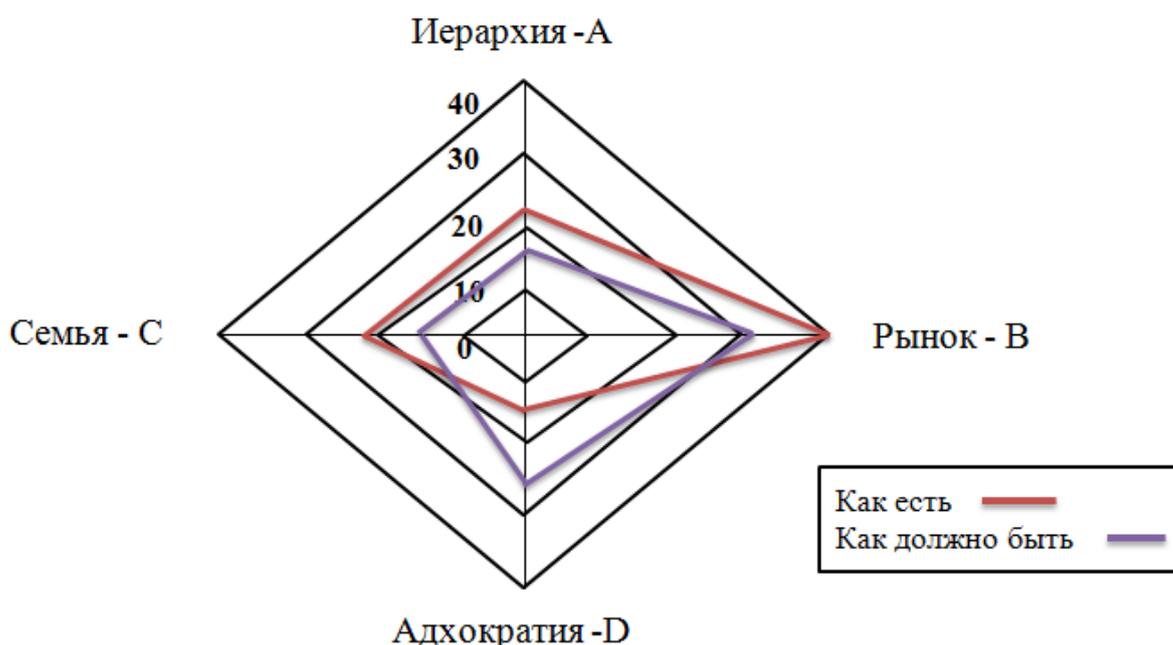
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	26	40	20	13
Как должно быть	21	31	25	21

Критерием успеха в первую очередь признается конкуренция и увеличение рыночной доли (осуществить набор, выиграть грант, издать нужное количество статей и т.д.). Главная задача при доминировании такой культуры – опережение соперников, стремление к высокой производительности и достижению целей. Но при этом сотрудникам не

хватает сплоченности, развития человеческих ресурсов, удовлетворенности условиями труда, командной формы работы. Удовлетворенные условиями труда работники, по мнению менеджмента, могут обеспечить наиболее эффективную и успешную работу. Следует заметить, что в графике «как должно быть» предполагается увеличение элемента творчества и снижение культуры иерархии, но не очень сильно.

## 6. Стимулирование

Рисунок 27.



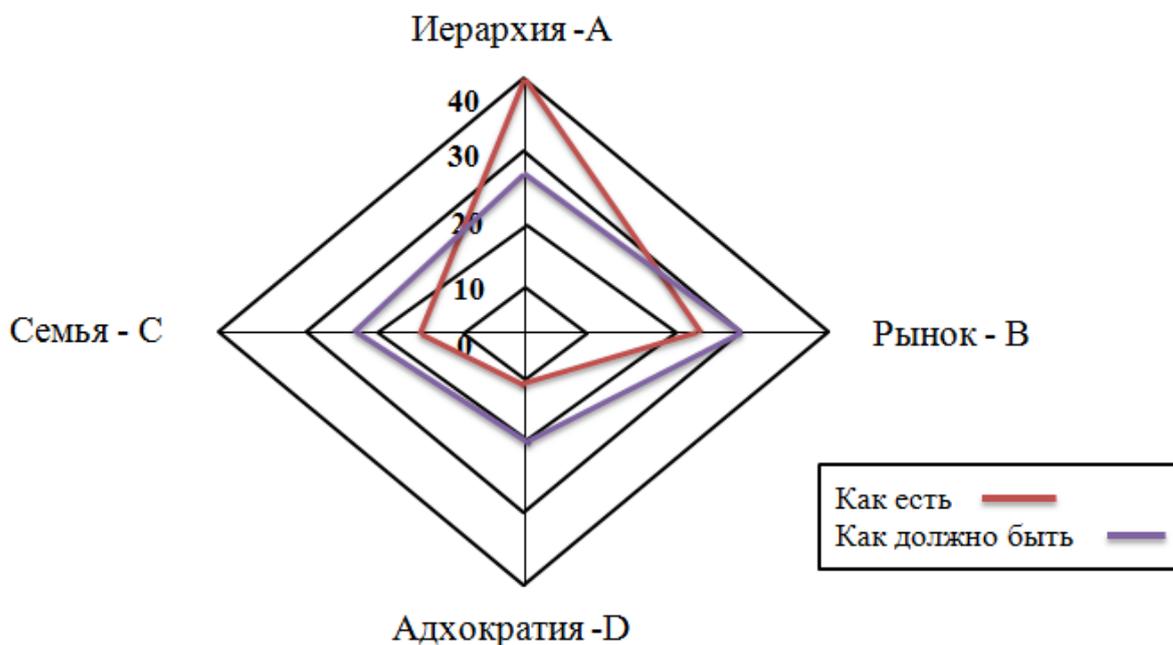
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	23	40	15	21
Как должно быть	18	31	26	26

Стимулирование определяется за счет конкурентной борьбы, то есть конкуренция создает стимулы к достижению более высоких уровней продуктивности и, следовательно, более высокого уровня организационной эффективности. В целом, сотрудники с этим согласны, но хотели бы снизить планку. Замечен дефицит в вопросе стимулирования работы с позиции оценки коллектива и творческой самостоятельности. В варианте предпочтения решением может стать общая конструктивная атмосфера и

командная работа. Также по представлению менеджмента в коллективе не хватает личной оценки руководства их заслуг. В идеале они хотели бы создавать больше командных проектов и выполнять творческие задания.

### 7. Принятие решений в неопределенной ситуации

Рисунок 28.



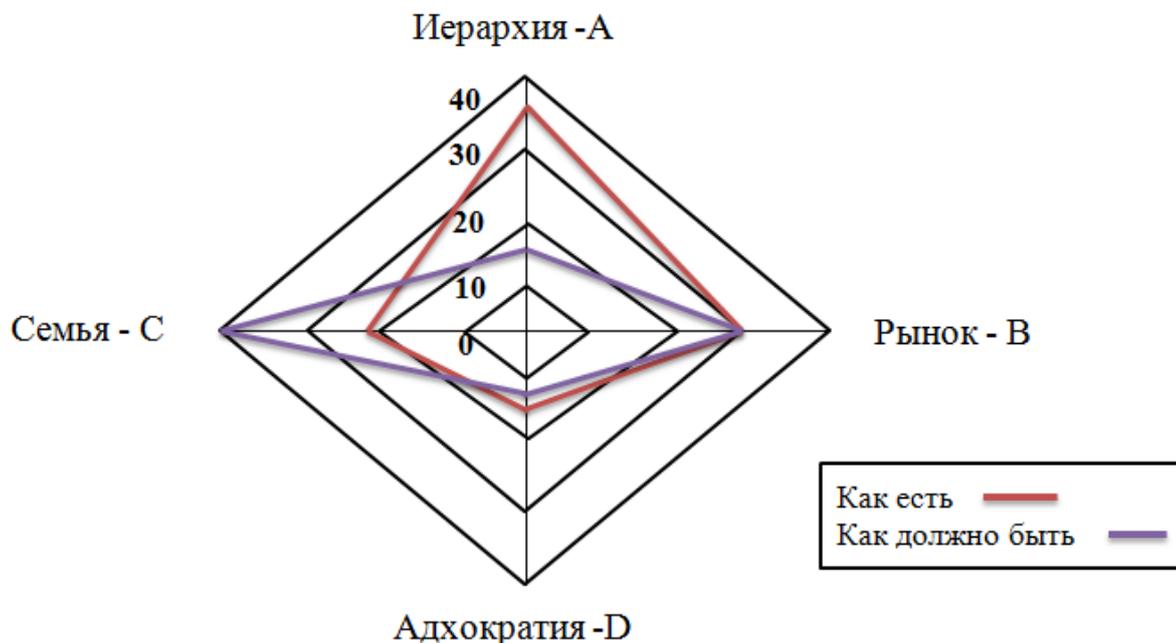
	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	23	11	15
Как должно быть	28	30	21	23

При принятии решений в неопределенной ситуации превалирует культура иерархии. Поэтому можно констатировать, что в организации решений важным является плавное функционирование, своевременность и предсказуемость. Принятие решений в ситуации неопределенности зависит в большей степени от высшего руководства. Следует отметить, что в иерархической культуре делается акцент на контроль, его поддержание способствует рентабельности (исключает потери). Но сотрудников не устраивает такое положение дел, они хотели бы снизить культуру иерархии, а повысить культуру адхократии. Работники готовы идти на риск при

принятии решения. Также, возможно, несколько больше должно быть элементов культуры семьи и рынка.

## 8. Разрешение конфликтов

Рисунок 29.



В решении конфликтов имеются значительные противоречия в оценке иерархии и семьи. На данном этапе развития корпоративной культуры конфликты решаются формализовано либо с помощью высшего руководителя, что явно не устраивает сотрудников. В культуре семьи имеются значительные отклонения в пользу увеличения. Такой явный дефицит говорит о недостатке сплоченности коллектива и поиска консенсуса в решении конфликта. Ориентация на рынок осталась на прежнем уровне, а в оценке адхократии имеются незначительные, то есть не указывающие на конфликт ценностей отклонения.

Таким образом, исследовав мнение менеджмента о корпоративной культуре ТПУ можно констатировать, что менеджмент имеет ясное

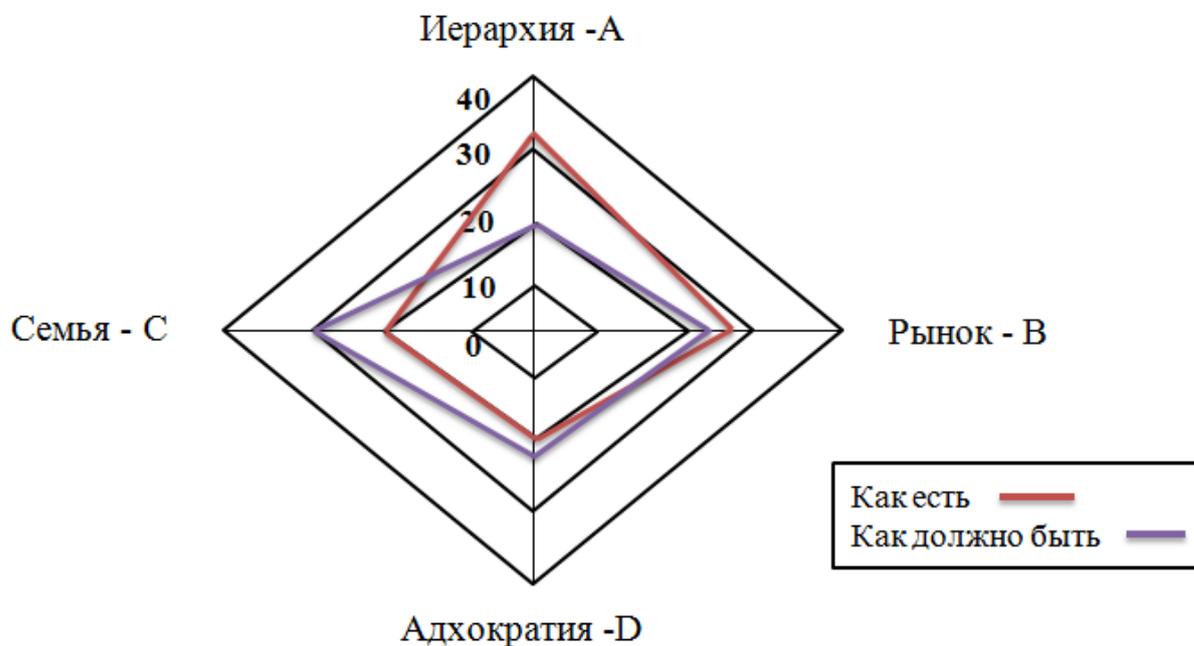
представление о существующей и предпочитаемой культуре, так как на многих представленных графиках четко видно доминирование какой-либо из четырех культур. В целом можно сказать, что менеджмент не согласен с действующей корпоративной культурой организации.

### 2.3 Сравнительная характеристика декларируемых ценностей корпоративной культуры: студентов, научно-педагогических работников и менеджмента.

В данном параграфе произведется сравнение действующей и предпочитаемой культуры университета. Сравнение поможет идентифицировать изменения культуры в предпочитаемом варианте между студентами, научно-педагогическими работниками, линейным и высшим менеджментом.

#### Организация в целом (студенты)

Рисунок 30.

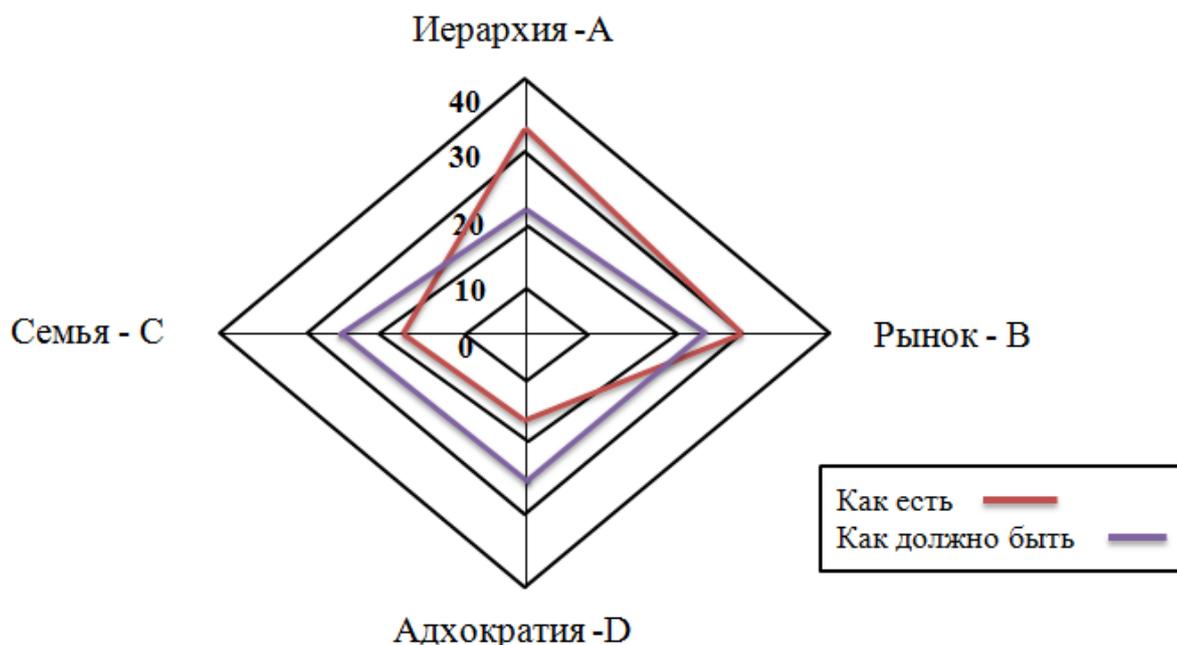


	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	32	28	20	20
Как должно быть	20	27	23	30

Исходя из представлений студентов, можно констатировать, что в университете преобладает культура иерархии (разница между предпочитаемой и действительной в 12 единиц) и наблюдается дефицит культуры семьи (разница в 10 единиц). Это значит, что по представлениям студентов университет уделяет большое внимание формализации и структуризации. Связующей сущностью в такой культуре являются формальные правила. Недостаточно внимания, по мнению студентов, уделяется моральному климату, сплоченности, поддержанию дружной атмосферы. В графике «как должно быть» культура адхократии и рынка почти совпадают с графиком «как есть».

### Организация в целом (научно-педагогические работники)

Рисунок 31.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	34	30	18	18
Как должно быть	22	25	27	26

В целом, научно-педагогические работники считают доминирующим типом иерархическую культуру (разница между предпочитаемой и

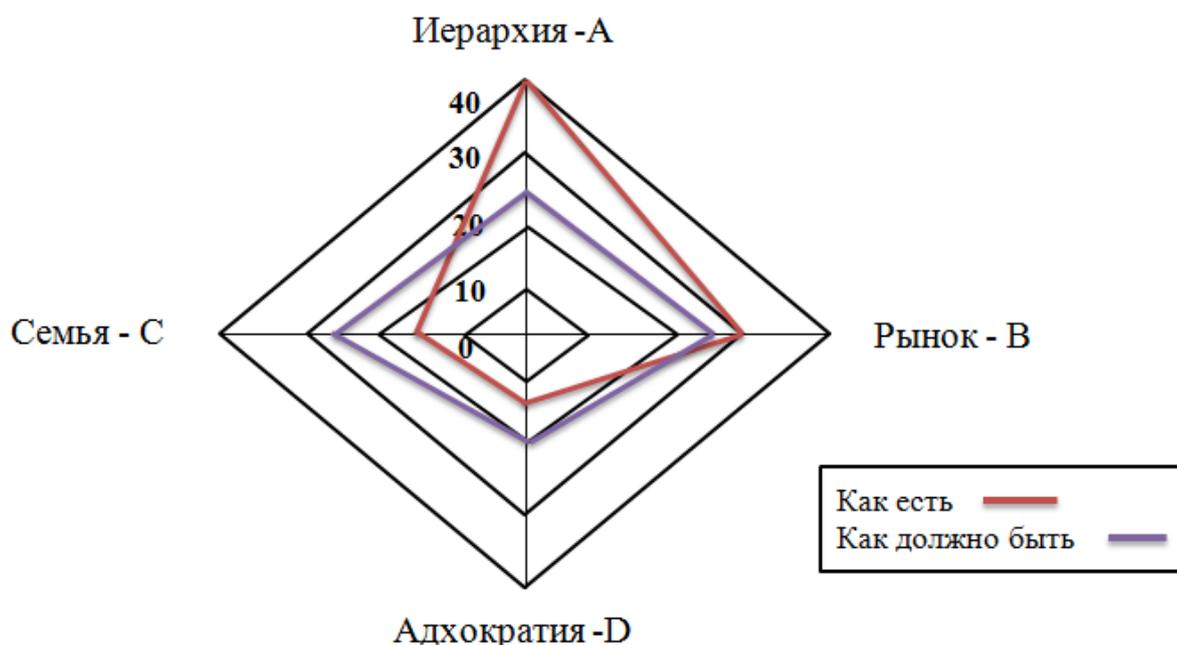
действительной в 14 единиц). Индикаторами присущими иерархической культуре, являются своевременность, плавное функционирование и контроль со стороны руководства.

Очевиден дефицит в вопросе сплоченности коллектива, взаимного уважения, доверия, теплых дружественных отношений (культура семьи) и в вопросе творчества (адхократическая культура). Научно-педагогические сотрудники желают больше самостоятельности и динамичности.

В культуре рынка существует небольшое отклонение в сторону снижения. Это значит, что организации необходимо немного меньше внимания уделять конкуренции и ориентации на рынок.

### Организация в целом (менеджмент)

Рисунок 32.



	Иерархия (А)	Рынок (В)	Адхократия (D)	Семья (С)
Как есть	40	30	14	16
Как должно быть	25	28	20	27

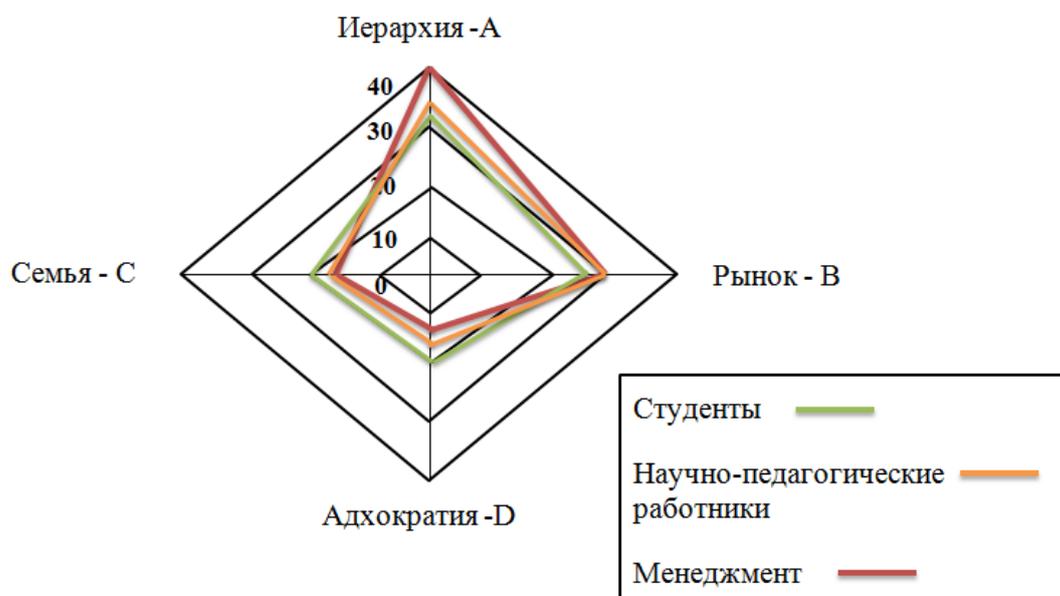
Менеджмент организации (в частности ИСГТ) считает доминирующей – культуру иерархии (формального отношения к делу). Менее значимую культуру рынка (ориентация на внешнюю среду, конкуренция). В целом,

менеджмент предпочел бы, чтобы никакая культура не доминировала, чтобы между культурами соблюдался баланс.

Для того чтобы сложилась общая картина о корпоративной культуре ТПУ ИСГТ и чтобы проще было сравнить результаты исследования мы расположили оценки всех респондентов (студенты, научно-педагогические работники и менеджмент) на двух графиках (первый – существующая на данный момент времени корпоративная культура, второй – предпочитаемый уровень культуры).

### Существующая (категория «как есть») корпоративная культура респондентов

Рисунок 33.



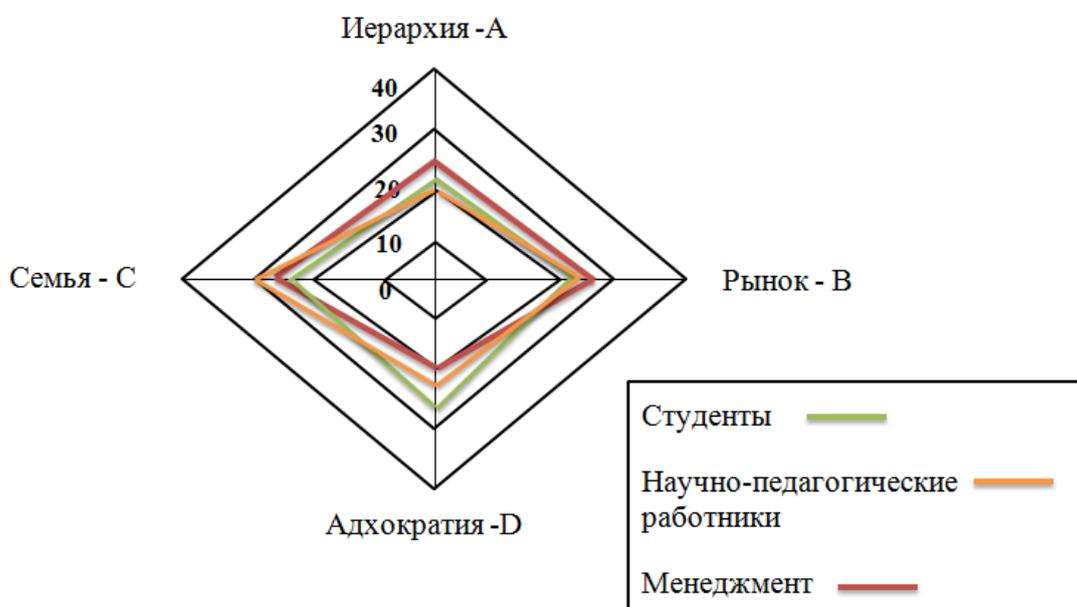
По графику видно, что представления всех исследуемых объектов находятся на одном десятичном отрезке шкалы. Это значит, что в существующей корпоративной культуре все исследуемые объекты сошлись во мнении. Но следует отметить, что во всех квадрантах четырехугольника между студентами и менеджментом организации разница отрезка больше, чем между научно-педагогическими работниками и менеджментом, но разница между НПР и студентами меньше разницы между НПР и менеджментом. Видимо это произошло по причине того, что научно-

педагогические работники чаще взаимодействуют с менеджментом организации, чем студенты. Студенты чаще взаимодействуют с научно-педагогическими работниками.

Так, все респонденты считают доминирующим типом культуры – культуру иерархии (формального отношения к делу). Как менее значимый фактор культура рынка. Культура семьи и адхократии находятся примерно на одном уровне.

### Предпочитаемая (категория «как должно быть») корпоративная культура респондентов

Рисунок 34.



На основе выше представленного графика можно констатировать, что все опрошенные респонденты не хотят, чтобы какая либо культура доминировала.

Если сравнивать существующую и предпочитаемую культуру, то можно сделать вывод, что респонденты хотят, чтобы снизилась иерархическая культура, а увеличились культура семьи и адхократии. В культуре рынка имеются отклонения в сторону уменьшения.

Таким образом, сравнив два графика, можно сделать вывод, что в целом в университете доминируют формальное отношение к делу, проблемы решаются исключительно руководителем. Работники в предпочтительной культуре хотели бы снизить уровень иерархии. Культура семьи (теплых дружественных отношений) и культура адхократии (преданность новаторству) в предпочтительной культуре должны увеличиться.

### **2.3 Проблемные стороны корпоративной культуры ТПУ ИСГТ и возможные способы решения**

В настоящее время организации должны успевать развиваться за быстро меняющейся окружающей средой. Руководство компаний должно постоянно держать руку на пульсе организации, чтобы предвосхитить негативные тенденции или повысить конкурентоспособность. Для этого необходим постоянный анализ состояния корпоративной культуры и разработка мероприятий по ее совершенствованию.

На наш взгляд проводить изменения глубинного устройства организации нет необходимости, так как уже четко сформирована цель, миссия и стратегия деятельности университета. Но все же многие вопросы требуют внимания.

Следует отметить, что в организациях не может быть идеальной корпоративной культуры. Для достижения успеха каждая организация должна самостоятельно определить требуемую силу той или иной культуры. Успешные организации с сильной корпоративной культурой также нуждаются в постоянном развитии и поддержании своих культурных ценностей, так как факторы внешней среды, отбор и прием новых сотрудников, изменение статуса, выход на новые отраслевые и особенно национальные рынки, исключение сотрудников – все это способствует изменению корпоративной культуры.

Чтобы усовершенствовать корпоративную культуру, нужно четко определить каким действиям дать старт, каким сегодняшним действиям положить конец, а какие из них должны продолжаться, чтобы начался процесс изменения культуры.

Для того чтобы добиться сокращения диапазона обнаруженных различий необходимо наметить своего рода карту путей изменения.

Перед тем как наметить карту путей изменения для начала обозначим проблемное поле, которое построим путем обобщения предыдущего материала. Начнем с определения ключевых проблем, препятствующих эффективному развитию корпоративной культуры.

#### **Возникшие проблемы при исследовании:**

✓ Проблема зависимости организационного процесса от руководителя. На большинстве графиков с разных исследуемых сторон: системы управления, лидерства, стимулирования и т.д. преобладает культура иерархии, также на сравнительных графиках, представленных выше, четко прослеживается разница более чем 10 единиц.

✓ Проблема излишнего преобладания формальных отношений. Все исследуемые объекты отмечают недостаток семейных, доверительных отношений. Это можно проследить на сравнительных графиках, культура семьи (клановая) значительно отличается в представлениях существующей культуры от предпочитаемой.

✓ Проблема низкого развития адхократической культуры. Сотрудникам не хватает самостоятельности, мобильности, решительности.

✓ Проблема отсутствия понимания увеличения рыночной доли организации и боязнь конкуренции.

Выделив на основе исследования основные проблемы, для эффективного воздействия корпоративной культуры на организации необходимо предложить меры, направленные на изменение корпоративной культуры в необходимую сторону.

Изменение культуры необходимо осуществить в квадранте культуры иерархии, поскольку в категории «как есть» и в категории «как должно быть» наблюдается критичный разрыв среди всех исследуемых объектов. Критичным считается разрыв более чем на 10 пунктов. Все исследуемые объекты предпочитают снизить культуру иерархии. Поэтому именно на снижение иерархического типа культуры должен быть сделан акцент.

Чтобы добиться снижения иерархического типа культуры, стоит попробовать изменить стиль управления, сделать его более мягким. Мягкий стиль подразумевает доверие подчиненным самостоятельно решать многие проблемы, прислушиваться к советам и поддерживать с работниками полуофициальные отношения. Возможно, демократический стиль поможет менеджменту и работникам обрести понимание друг с другом, и как следствие увеличит показатели эффективности университета для достижения конкурентоспособности образовательных услуг на мировом рынке.

Чтобы снизить преобладание формальной политики, а увеличить долю семьи, теплых и дружественных отношений, для этого возможно необходимо избавить научно-педагогических работников от лишней бумажной работы. Так, например, было бы целесообразным переложить эти обязанности на другого сотрудника, младшего по должности (например, на аспирантов, или нанять на работу для этих обязанностей магистров специализирующихся в этой сфере). Также можно апробировать программу совершенствования внутренней коммуникации (например, соединение менеджмента с научно-педагогическими сотрудниками, например, использовать метод открытых дверей, это когда дверь руководителя открыта, чтобы сотрудники могли делиться с ним своими соображениями). В многочисленных исследованиях отмечается, что сотрудники организации, которые вовлечены в процесс коммуникации лучше работают, испытывают большее удовлетворение от работы и более преданы своей организации.

Для развития адхократической культуры, возможно, следует уделять больше внимания опыту и развитию профессиональных знаний сотрудников, повышению степени их компетентности, обучению.

Боязнь конкуренции может побороть преобладание адхократической культуры. По словам Э. Тоффлера, в адхократической культуре сотрудники становятся более решительными, предприимчивыми, свободными как следствие – развитие лидерских качеств.

Модель развития корпоративной культуры представлена на рисунке 35.

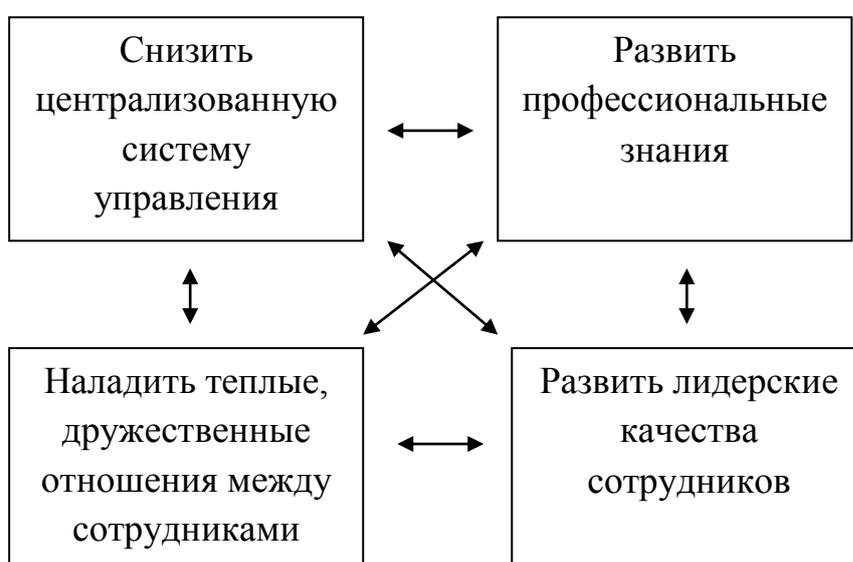


Рис.35 – Модель развития корпоративной культуры ИСГТ ТПУ

Все предложенные меры могут эффективно повлиять на развитие организации лишь во взаимосвязи между собой.

Таким образом, мы надеемся, что предложенная модель развития корпоративной культуры ИСГТ ТПУ поможет обрести понимание и достичь сопряженности интеллектуального потенциала менеджмента, научно-педагогических работников и студентов, сотрудники будут мотивированы к достижению поставленных задач и целей, и к 2020 году университет войдет в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов.

## Заключение

В ходе данной работы рассмотрены типы, специфика формирования и изменения корпоративной культуры организации, исследованы провозглашаемые ценности, миссия и цель ТПУ. С помощью методики Камерона и Куинна OSAI проанализирована система декларируемых ценностей ИСГТ на примере менеджмента, научно-педагогических работников и студентов, проведена их сравнительная характеристика.

После исследования декларируемых ценностей ИСГТ сделан вывод, что одной из проблем неэффективного применения особенностей корпоративной культуры является несогласованность интересов организации с интересами работников, готовностью работников выполнять распоряжения.

Для эффективного развития организации и для достижения целей, которые поставлены перед работниками, необходимо достичь сопряженности интеллектуального потенциала научно-педагогических работников, студентов и менеджмента с требованиями связанными с развитием. Должны пересматриваться взгляды, подходы, переоцениваться индивидуальные и общеорганизационные ценности сотрудников. Чтобы университету оставаться конкурентоспособным, и любой другой организации, необходимо обрести согласованность между интересами предприятия и интересами работников.

Для того чтобы обрести согласованность необходимо изучать, следить, совершенствовать корпоративную культуру и регулировать ее изменения. Регулирование корпоративной культуры должно стать органичной частью организации. Корпоративная культура должна соответствовать современным требованиям рынка и содействовать достижению поставленных целей.

В результате проведенного исследования можно констатировать, что методика OSAI проявила себя как надежный инструмент для диагностики корпоративной культуры организаций. Преимуществами этого инструмента являются возможность исследования корпоративной культуры организации с

разных сторон (система управления, лидерства, стимулирования и т.д.) и выявление проблемного поля в каждой. Также методика является не только удобным способом определения уровня корпоративной культуры в данный момент, но и помогает выразить желаемый, что помогает ее совершенствованию и согласованности интересов. Следует подчеркнуть, что с помощью методики OSAI организации приближаются к решению главной проблемы, на которую указывал Э.Тоффлер, - как приспособляться организациям к переменам в области управления корпоративной культуры. Знание и понимание этих особенностей корпоративной культуры может позволить руководителю значительно поднять эффективность управления коллективом.

В результате применения методики OSAI у студентов, научно-педагогических работников и менеджмента сложилась определенная точка зрения на доминирование культуры в организации с разных исследуемых сторон. В целом мнение всех исследуемых объектов совпало как в существующей, так и в предпочтительной культуре. Что подтверждает валидность применения методики.

Подводя итоги, необходимо еще раз отметить, что корпоративная культура организации может содержать в себе мощный потенциал позитивного влияния на работников, особенно если им умело управлять, можно добиться высоких результатов, как в материальном, так и моральном плане.

Таким образом, можно считать, что проведенное исследование корпоративной культуры ИСГТ имеет хорошие шансы влияния на способ реализации развития ИСГТ при поставленных целях ТПУ (в частности, ИСГТ).

## Список публикаций студента

1. Штель Т.Л. Корпоративная культура: голый пафос или полезный инструмент? // VI Международный молодежный научно-культурный форум, Томск, 21-23 марта 2016. – Томск: ТГПУ, 2016
2. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдинга персонала как основа развития инновационной экономики // Вестник науки Сибири. ТПУ, 2015. №4 (19) С. 39-48
3. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е., Конышева Е.Е. Взаимосвязь религии и власти // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сб. ст. по мат. XXVII междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12(27). - Новосибирск, 2014. – С.37-42.
4. Штель Т.Л., Чмыхало А.Ю., Емельяненко Е.Е. Иностранцы студенты как миграционный ресурс развития инновационной экономики в современной России (на примере города Томска) // Эволюция государственной политики в контексте современного неоиндустриального развития России: материалы Международной научно-практической конференции (Новосибирск, 20-23 ноября 2014 г.) / под ред. В.А. Семенихиной; Новосиб.гос.архитектур.-строит.ун-т (Сибстрин). – Новосибирск: НГАСУ (Сибстрин), 2014. – С.330-335.

## Список использованных источников

1. Nam P. Suh. On innovation Strategies: an Asian Perspective // University Research for Innovation / Edited by Luc E. Weber, James J. Duderstadt. – London: Economica, Ltd, 2010. – P. 289 – 302.
2. Ардашкин И.Б. Управление знаниями как форма студенческой инициативы и повышения эффективности образования // Известия Томского политехнического университета. – 2013. – Т. 323. – №6. – С. 156 – 162.
3. Ардашкин И.Б., Карпова А.Ю. Организационная культура и управление изменениями в фокусе измерений // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2014. № 4 (28)
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004. – 824 с.
5. Асаул А.Н., Асаул М.А., Ерофеев П.Ю., Ерофеев М.П. Культура организации: проблемы формирования и управления. СПб.: Гуманистика, 2006. – URL: [http://www.aup.ru/books/m12/4\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m12/4_3.htm) (дата обращения – 27.01.2016).
6. Безруков Д. Н. Общая оценка состояния и развития организационной культуры в современной России // Вестник поволжского института управления. – 2011. – №4. – URL: [http:// www.cyberleninka.ru/article/n/obschaya-otsenka-sostoyaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury-v-sovremennoy-rossii](http://www.cyberleninka.ru/article/n/obschaya-otsenka-sostoyaniya-i-razvitiya-organizatsionnoy-kultury-v-sovremennoy-rossii) (дата обращения – 27.01.2016).
7. Божко Л. М. Требования к оценке эффективности управления организационными изменениями // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2013. – №19. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/trebovaniya-k-otsenke-effektivnosti-upravleniya-organizatsionnymi-izmeneniyami> (дата обращения – 27.01.2016).

8. Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – №9. – URL.: <http://www.lawmix.ru/bux/42203/> (дата обращения – 27.01.2016).
9. Герасимова Г.В. Понятие и содержание корпоративной культуры. // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2012. – №3(6). – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-soderzhanie-korporativnoy-kultury> (дата обращения – 04.02.2016).
10. Демидова Е.В. Реструктуризация организации как инструмент совершенствования корпоративной культуры // Современные проблемы науки и образования – 2014. – №6. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/restrukturizatsiya-organizatsii-kak-instrument-sovershenstvovaniya-korporativnoy-kultury> (дата обращения – 22.02.2016).
11. Едигарева Ю. Г. Использование метода фокус-групп в социологическом исследовании организационной / корпоративной культуры. // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2010. – №1. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-metoda-fokus-grupp-v-sotsiologicheskom-issledovanii-organizatsionnoy-korporativnoy-kultury> (дата обращения – 27.01.2016).
12. Иванов Е. Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры // Интернет-журнал Науковедение. – 2011. – № 1(6). – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsionnye-podhody-i-metody-izmereniya-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения – 27.01.2016).
13. Иванова Т.Б, Журавлева Е.А. Корпоративная культура и эффективность предприятия. Монография / Т.Б. Иванова, Е.А. Журавлёва. – М.: РУДН, 2011. – 152 с.
14. Ильиных С. А. Организационная культура как инновационный фактор эффективного управления организацией // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №6. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-innovatsionnyy-faktor-effektivnogo-upravleniya-organizatsiey> (дата обращения – 27.01.2016).

15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
16. Козлов В.В, Одегов Ю.Г., Сидорова В.Н. Организационная культура, М.: КНОРУС, 2013. – 272 с.
17. Козлов В.В. Корпоративная культура. – М.: Альфа–Пресс, 2009. – 304 с.
18. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. – М., 2001. – С. 9.
19. Козлов В.В. Организационная культура государственной службы. – М.: Изд-во РАГС, 2001. – 267 с.
20. Котляр П., Городецкий Н. Российские вузы движутся к сотне. Москва. 15.09.2015 «Газета.Ру» URL: [http://www.gazeta.ru/science/2015/09/15\\_a\\_7757021.shtml](http://www.gazeta.ru/science/2015/09/15_a_7757021.shtml) (дата обращения – 15.02.2016).
21. Кривонос И. А. Корпоративная культура и корпоративные связи с общественностью. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 78 с.
22. Крылова Н. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? // Кадры предприятия. 2002. № 5. С. 14–18.
23. Ладыгин О.О. Корпоративная культура организаций в системе ценностей в современной России: автореф.дис...канд.фил.наук / МГТУ имени Н.Э Баумана. – Москва. – 2014. – 24 с.
24. Луцкий С. Я., Ландсман А. Я. Корпоративная культура и управление изменениями. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 192 с.
25. Макеев В. Структура корпоративной культуры организации // Власть. – 2010. – №7. С. 65-68.
26. Матвеев А.Б., Алексеев А.В. Возможно ли управление корпоративной культуры? // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 6. С. 74- 78.

27. Могутнова Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 130–136.
28. Морозова Е.А., Сухачева А.В. Диагностика и развитие корпоративной культуры факультета вуза // Фундаментальные исследования. – 2013. – №8. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-i-razvitie-korporativnoy-kultury-fakulteta-vuza> (дата обращения – 27.04.2016).
29. Налетова И.В., Прохоров А.В. Структура корпоративной культуры современного университета // Вестник Тамбовского университета. – 2010. – №12. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/struktura-korporativnoy-kultury-sovremennogo-universiteta> (дата обращения – 04.02.2016).
30. Николаева Г. Н. Развитие организационной культуры как фактор повышения эффективности управления персоналом // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2006. – №3. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/razvitie-organizatsionnoy-kultury-kak-faktor-povysheniya-effektivnosti-upravleniya-personalom> (дата обращения – 27.01.2016).
31. Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах. М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.
32. Пак В. Д., Нужина Н. И. Основные типологии организационной культуры // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 8-3(27). – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tipologii-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения – 27.01.2016).
33. Персикова Т.Н. Корпоративная культура. – М.: Логос, 2012. – 288 с.
34. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) федерального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

среди ведущих мировых центров на 2013-2014 гг. – Томск, 2013. – URL.: <http://tpu.ru/today/today/programs/viu/> (дата обращения – 02.02.2016).

35. План мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (дорожная карта) федерального бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» на 2013-2020 годы (2-й этап – 2015-2016 годы). – Томск, 2013. – URL.: <http://tpu.ru/today/today/programs/viu/> (дата обращения – 02.02.2016).

36. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.

37. Потемкин В.К., Покровская Н.Н., Спивак В.А. Организационная культура. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 332 с.

38. Прохоров А.В. Соотношение корпоративной и академической культур в современном университете. // Вестник Тамбовского университета. – 2010. – №10. – URL: [http:// www.cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-korporativnoy-i-akademicheskoy-kultur-v-sovremennom-universitete](http://www.cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-korporativnoy-i-akademicheskoy-kultur-v-sovremennom-universitete) (дата обращения – 04.02.2016).

39. Пушных В.А. Роль корпоративной культуры в управлении изменениями организации // Инженерное образование. – 2004. – №2. С. 32-37

40. Пушных В.А. Сравнительный анализ организационных культур российского и американского университетов. // Вопросы образования. – 2010. – №4. – URL: [http:// www.cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-organizatsionnyh-kultur-rossiyskogo-i-amerikanskogo-universitetov](http://www.cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-organizatsionnyh-kultur-rossiyskogo-i-amerikanskogo-universitetov) (дата обращения – 04.02.2016).

41. Пушных В.А. Управление изменениями. Рабочая тетрадь. Томск: Изд.-во ТПУ, 2013. 74 с.

42. Пушных В.А., Агранович Б.Л. Управление университетом как ценностно-ориентированной системой. // Инженерное образование. – 2009. №5, С. 105-111.

43. Пушных В.А., Ю.П.Похолков, А.И.Чучалин и др. Корпоративное управление вузом: Учебное пособие/Под ред. А.И. Чучалина. – Томск.: Изд-во Томского политехнического университета, 2008. – 416 с.
44. Рейтинг лучших университетов мира по версии Quacquarelli Symonds. Гуманитарная энциклопедия [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. — 10.10.2011 (последняя редакция: 29.04.2015). URL: <http://gtmarket.ru/ratings/qs-world-university-rankings/info> (дата обращения – 27.01.2016).
45. Решение Ученого Совета Томского политехнического университета по вопросу «Итоги работы ИСГТ за 2012» от 23.06.2013 г. – Томск, 2013. – URL.: <http://tpu.ru/f/743/itogirabotiiisgtza2012god.pdf> (дата обращения – 01.02.2016).
46. Роббинз С. Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. – 320 с.
47. Создание Института социально-гуманитарных технологий. Слово ректору. – Томск, 2012. – URL.: [http://news.tpu.ru/news/2012/05/05/6916-sozdanie\\_instituta\\_sotsialno\\_gumanitarnykh\\_tekhnology.html](http://news.tpu.ru/news/2012/05/05/6916-sozdanie_instituta_sotsialno_gumanitarnykh_tekhnology.html) (дата обращения – 02.02.2016).
48. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
49. Спивак В.А. Организационное поведение. – М.: Эксмо, 2007. – 640 с.
50. Стеклова О.Е. Организационная культура. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
51. Торгунакова Е.В. Механизм управления корпоративной культурой предпринимательских структур: учебное пособие. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета управления и экономики, 2014. – 176 с.
52. Торопова А.В. Формирование и развитие организационной культуры // Инновационная наука. – 2013. – №8. – URL:

<http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitiye-organizatsionnoy-kultury>  
(дата обращения – 23.04.2016).

53. Тоффлер Э. Шок будущего / пер. с англ. М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. – 557 с.

54. Федотова Г. А., Шеляпин В. Н. Формирование корпоративной культуры организации. // Вестник новгородского государственного университета им. Ярослава мудрого. 2012.- №70. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-kultury-organizatsii-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения – 04.02.2016).

55. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2005. - №4. – С.29-54.

56. Чичкина В. Д. Повышение эффективности управления устойчивостью предприятия: роль организационных изменений // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2012. –№2-1. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-ustoychivostyu-predpriyatiya-rol-organizatsionnyh-izmeneniy> (дата обращения – 27.01.2016).

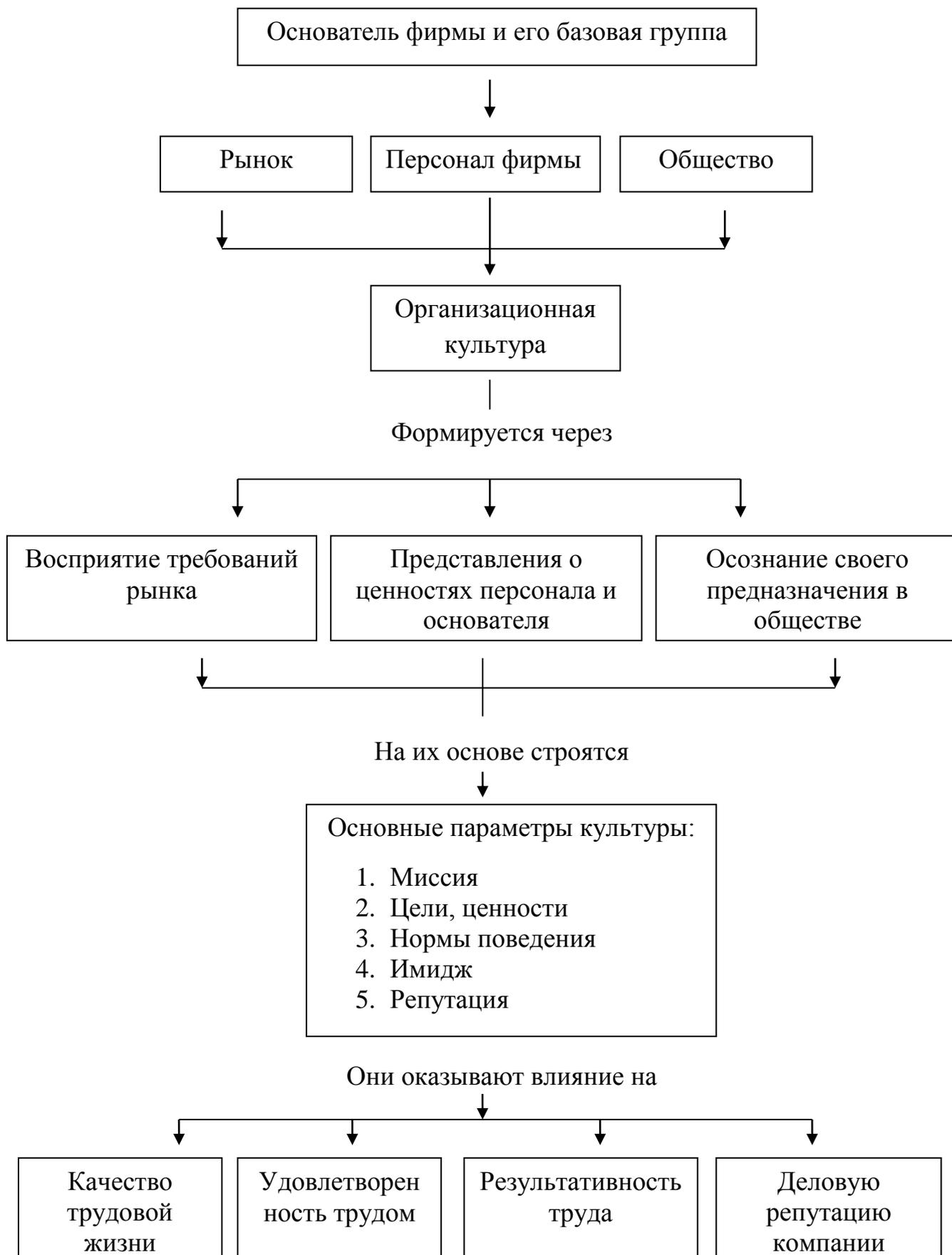
57. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

58. Юхнева Н. А., Юхнева Е. А. Экспресс метод оценки эффективности организационной культуры // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. – 2013. – №3. – URL: <http://www.cyberleninka.ru/article/n/ekspress-metod-otsenki-effektivnosti-organizatsionnoy-kultury> (дата обращения – 27.01.2016).

59. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура. Владивосток: Изд-во ВГУЭС. – 2012. 172 с.

60. Яковлева Н.Ф. Социологическое исследование [Электронный ресурс] учебное пособие. – 2-е изд. – М.: ФЛИНТА, 2014. – 250 с.

## Приложение А: Схема формирования корпоративной культуры компании



## Приложение Б: Опросник Куинна и Камерона, OSAI (Модифицированный Пушных В.А).

Уважаемый респондент. Просим Вас оценить корпоративную культуру Вашей кафедры (две позиции: как есть и как должно быть). При оценке следует присваивать показателям значение по каждому из 8 вопросов из расчета, что A+B+C+D должно равняться 100. Каждое значение минимально должно оцениваться 1 (0 нельзя ставить). Например: A=25 B=25 C=25 D=25

Вопросы	как есть	как должно быть
1) Ваша организация - это: А. Хорошо слаженный механизм В. Конкурентно - ориентированная среда С. Многочисленная семья D. Творческий коллектив	A= B= C= D=	A= B= C= D=
2) Лидер организации: А. Заботится о координации и эффективности В. Конкретно ставит персональные и организационные цели С. Заботится о работниках D. Новатор, рисковый экспериментатор	A= B= C= D=	A= B= C= D=
3) Цели организации - это: А. Поддержание уровня деятельности, эффективное использование ресурсов В. Удержание (расширение) доли рынка С. Максимальное развитие и использование потенциала работников D. Поиск новых ниш на рынке, создание уникальных товаров, услуг, продуктов	A= B= C= D=	A= B= C= D=
4) Целостность организации поддерживается благодаря: А. Наличию должностных инструкций, положений, регламентов, формальных правил В. Соревновательной атмосфере, поставленным перед каждым конкретным задачам С. Наличию традиций и вовлечения персонала в управление D. Творческой атмосфере, возможности экспериментировать	A= B= C= D=	A= B= C= D=
5) Организацию считают успешной, если: А. Высока исполнительность, низки издержки		

В. Достигаются конкретные намеченные цели	A=	A=
С. Проявляется чуткость к заказчику, забота о работниках	B=	B=
Д. Происходят усовершенствования, обновление, внедрение нового	C=	C=
	D=	D=
6) Работники стимулируются к:		
А. Точному исполнению предписанных функций		
В. Достижению намеченных индивидуальных результатов	A=	A=
С. Совершенствованию своего мастерства	B=	B=
Д. Проявлению инициативы	C=	C=
	D=	D=
7) В неопределенной ситуации решения принимаются исходя из:		
А. Распоряжений руководства	A=	A=
В. Общих соображений полезности для достижения целей организации	B=	B=
С. Общего мнения на совещании	C=	C=
Д. Необходимости апробировать новые пути	D=	D=
8) Для разрешения конфликтной ситуации требуется:		
А. Обращение к вышестоящему руководству	A=	A=
В. Определить, какое решение будет наиболее результативно	B=	B=
С. Консенсус	C=	C=
Д. Исследование различных вариантов	D=	D=