Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия и предпринимательства

**ДОРОШКОВА Дарья Александровна**

**Выпускная квалификационная работа**

**ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ФИРМЫ**

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа бакалавриата «Экономика»

Профиль «Экономика фирмы и управление инновациями»

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент по кафедре экономики предприятия и предпринимательства

Зябриков Владимир Васильевич

Рецензент:

Кандидат экономических наук, доцент по кафедре экономики

исследований и разработок

Поляков Николай Александрович

Санкт-Петербург

2020

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc41406287)

[ГЛАВА 1 ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ФИРМЫ 5](#_Toc41406288)

[1.1 Культура как системообразующий элемент внутренней среды фирмы 5](#_Toc41406289)

[1.2 Единая типология деловой культуры 8](#_Toc41406290)

[1.3 Эволюция элементов внутренней среды фирмы в течение жизненного цикла 11](#_Toc41406291)

[1.4 Кумулятивный эффект типов деловой культуры 14](#_Toc41406292)

[Выводы 17](#_Toc41406293)

[ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА 18](#_Toc41406294)

[2.1 Количественные методики диагностики организационной культуры 18](#_Toc41406295)

[2.2 Интегративная методика анализа деловой культуры фирмы и определения стадии жизненного цикла 22](#_Toc41406296)

[Выводы 33](#_Toc41406297)

[ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ 34](#_Toc41406298)

[3.1 Формирование деловой культуры в контексте управления жизненным циклом фирмы 34](#_Toc41406299)

[3.2 Формирование власти на разных стадиях жизненного цикла 36](#_Toc41406300)

[ГЛАВА 4 ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «МАКСИДОМ» 50](#_Toc41406301)

[4.1 Анализ существующей деловой культуры ООО «Максидом» 50](#_Toc41406302)

[4.2 Рекомендации по гармонизации и формированию деловой культуры ООО «Максидом» 61](#_Toc41406303)

[Выводы 63](#_Toc41406304)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 64](#_Toc41406305)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 66](#_Toc41406306)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 70](#_Toc41406307)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 2 71](#_Toc41406308)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 3 72](#_Toc41406309)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 4 75](#_Toc41406310)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 5 76](#_Toc41406311)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 6 77](#_Toc41406312)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Основная цель современного менеджмента – обеспечение устойчивого развития фирмы, что достигается в первую очередь с помощью правильно выбранной стратегии и развитой деловой культуры. Для этого необходимо сформировать сильную и внутренне согласованную деловую культуру, которая должна точно соответствовать текущей стадии жизненного цикла фирмы.

Действия по формированию деловой культуры фирмы можно разделить на два направления: во-первых, это гармонизация внутренней среды фирмы в соответствии с текущей стадией жизненного цикла; во-вторых, это меры по «заложению фундамента» для перехода на следующую стадию оптимальной траектории жизненного цикла фирмы, которые заключаются прежде всего в усилении влияния культуры, соответствующей будущей стадии развития.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что эффективное формирование деловой культуры – важное условие устойчивого развития фирмы. Будет ли она развиваться по оптимальной траектории или придет к стадии старости в большей степени определяется действиями топ-менеджмента по изменению деловой культуры. Однако, чтобы предпринимать какие-либо меры по управлению жизненным циклом, прежде всего необходимо выяснить на каком этапе фирма находится в текущий момент. С этой целью должна быть разработана интегративная методика идентификации стадии жизненного цикла фирмы, служащая не только для анализа типа, силы и однородности деловой культуры, но и для формирования рекомендаций по гармонизации и развитию культуры для перехода на оптимальную траекторию жизненного цикла.

Объектом исследования является современная фирма в ее динамке. Предмет – методы исследования и формирования деловой культуры фирмы.

Цель исследования заключается в разработке метода идентификации стадии жизненного цикла фирмы и формировании мер по изменению деловой культуры.

Для осуществления поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* Проанализировать существующие количественные методики исследования организационной культуры (OCAI, MSAI, DOCS);
* Предложить на основе моделей диагностики деловой культуры интегративную модель идентификации стадии жизненного цикла фирмы;
* Дать рекомендации по управлению траекторией жизненного цикла фирмы с помощью формирования деловой культуры.

# **ГЛАВА 1 ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА И ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ФИРМЫ**

## **Культура как системообразующий элемент внутренней среды фирмы**

В теории жизненного цикла фирмы нет единогласного мнения относительно ряда вопросов: какой критерий определяет стадию жизненного цикла; каким способом осуществляется переход фирмы от одной стадии к другой; какая стратегия, структура, система принятия решений наиболее подходяще для каждой стадии? Исследование перечисленных проблем имеет высокую практическую значимость, поэтому в работе мы попытаемся проанализировать различные существующие подходы и сформировать собственные выводы.

Первой существенной задачей является выделение критериев, наиболее точно определяющих стадию жизненного цикла фирмы. Изобилие критериев, предложенных различными исследователями, с целью характеристики стадий жизненного цикла значительно усложняют ситуацию. В своей работе[[1]](#footnote-1) Г.В. Широкова выделяет тринадцать элементов, к которым относится возраст и размер фирмы, уровень формализации, количество иерархических уровней, организационная структура, степень централизации, организационно-правовая форма, ключевые задачи развития и другие.

Каждая стадия жизненного цикла отличается уникальным состоянием внутренней среды фирмы, следовательно, для начала необходимо определить ее состав. Большинство авторов придерживаются мнения о первостепенности стратегии и культуры в модели внутренней среды фирмы.

Прежде всего стоит уточнить, что абсолютно ошибочно пытаться идентифицировать на какой стадии ЖЦ находится фирма посредством координат время-выручка. Очевидно, что размер выручки зависит не только от успеха компании, но и ее размера (следовательно, малый бизнес в соответствии с данными критериями никогда не достигнет зрелости), экономической конъюнктуры, отраслевой специфики. Фактор времени также не позволяет определить стадию жизненного цикла, поскольку фактический (хронологический) возраст не совпадает с психологическим возрастом фирмы, который напрямую относится к текущей стадии ЖЦ.

В 1980 г. Т. Питерсом, Р. Уотерманом, П. Уотерманом в результате анализа сорока трех наиболее успешных компаний США была создана знаменитая модель «Маккинси 7S» в форме «счастливого атома», центральным элементом (т.е. ядром атома) которой является культура.

Достижением авторов данной модели относительно других моделей внутренней среды фирмы [модель С. Гибсона, «Бриллиант Гарольда Ливитта» (1965)] является включение культурных факторов и выделение элемента «совместные ценности» как системообразующего. За основу авторами была принята модель Сайруса Гибсона, представляющая собой иерархическую цепочку факторов «стратегия - структура – системы», которую Т. Питерс, Р. Уотерман, П. Уотерман усовершенствовали, дополнив элементами: совместные ценности, стиль управления, сотрудники, способности.

В 1998 году появилась еще одна модель внутренней среды фирмы, подтверждающая первостепенность стратегии и культуры, - куб изменений Г. Минцберга[[2]](#footnote-2). Оба фактора автор выделяет в модели как «концептуальные», наиболее полно отражающие состояние внутренней среды фирмы. Культура характеризует нынешнее состояние фирмы, а стратегия определяет вектор направления деятельности. Для устойчивого развития фирмы согласно модели необходимо прежде всего уделять внимание этим двум важнейшим факторам внутренней среды.

По мнению автора настоящей работы, на данный момент наиболее полной и сбалансированной выступает модель внутренней среды фирмы в форме «PEST – атома» [[3]](#footnote-3) (рис. 1), предложенная В.В. Зябриковым. Ключевой идеей этой модели является применение традиционно используемого для внешней среды PEST-анализа ко внутренней среде фирмы. Как отмечает В.В. Зябриков: «Введение своеобразных PEST – координат, позволяет систематизировать перечень элементов внутренней среды, обеспечивает необходимость (неизбыточность) и достаточность (полноту) перечня этих элементов при выбранной двухуровневой степени детализации рассмотрения внутренней среды фирмы».

Модель включает в себя факторы внутренней среды не только используемые другими авторами в более ранних исследованиях [«Маккинси 7S», «Бриллиант Гарольда Ливитта» (1965)], к ним относится культура, стратегия, технологии, структура, штат и бизнес-процессы, но и привносит новые, ранее не задействованные элементы: власть и капитал. Все перечисленные факторы распределяются на две группы по степени значимости: факторы ядра и факторы оболочки. К первым автор относит технологии, культуру, стратегию и капитал, остальные – факторы оболочки. «Согласно модели «PEST-атома» в технологическом сегменте (T) используемые технологии предопределяют форму организации бизнес-процессов, в социокультурном (S) - культура фирмы формирует требования к ее персоналу, в политическом (P) - стратегия задает структуру и, наконец, в экономическом (E) -капитал определяет распределение власти на фирме»[[4]](#footnote-4). Таким образом, факторы ядра определяют факторы оболочки, однако очевидно, что обратное влияние тоже существует.

3.Капитал   
**E**

2.Стратегия **P**

1.Культура **S**

0.Технологии **T**

*1.Культура лидера. Направляющая функция.****p*** *(purposeful)*

*1.Видение*

*2.Миссия*

*3.Цели*

*4.Стратегии*

*3.Культура предприни-мателя. Предпринимательская функция* ***e*** *(entrepreneural)*

*0.Культура профес-сионала. Интегри-рующая функция****i*** *(integrative*)

Ядро

Оболочка

4.Бизнес-

процессы

7.Власть

6.Струк-тура

5.Штат

**E**

**T**

**S**

**P**

Внешняя среда

Внешняя среда

Внешняя среда

Внешняя среда

**IR**

**GR**

**CR**

**PR**

*2.Бюрократическая культура. Административная функция* ***a*** *(administrative)*

Рисунок 1 Модель внутренней среды фирмы в форме «PEST – атома».

Источник: Зябриков В.В. Моделирование внутренней среды фирмы для целей обеспечения ее устойчивого развития // Сборник статей/ Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 442 с.

По результатам рассмотрения моделей внутренней среды можно сделать вывод о том, что культура является ключевым фактором, полностью определяющим стадию жизненного цикла фирмы.

## **1.2 Единая типология деловой культуры**

В литературе существует множество моделей жизненного цикла организации, которые по-разному определяют момент начала, количество стадий и их характеристики. Первая попытка сравнить существующие модели, выделить взаимосвязи между ними и интегрировать в общую была предпринята К. Камероном и Р. Куинном в работе «Жизненный цикл организации и меняющиеся критерии эффективности» (1983)[[5]](#footnote-5). Фундаментом исследования выступили девять моделей, авторами которых являются Даунс, Липитт и Шмидт, Скотт, Л. Грейнер, Торберт, Лиден, Кац и Кан, Адизес, Кимберли.

По результатам анализа К. Камерон и Р. Куинн выделили четыре общие для всех моделей стадии жизненного цикла организации: предпринимательская стадия, этап коллективности, этап формализации и контроля, разработка этапа строительства, которые в итоге сформировали интегрированную модель жизненного цикла. Используя рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, разработанную Куинном и Рохрбоучем (1981)[[6]](#footnote-6), К. Камерон и Р. Куинн изобразили динамику изменения критериев эффективности компании в течение жизненного цикла (см. приложение 1).

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей состоит из двух измерений: «Одно измерение отделяет критерии эффективности, которые подчеркивают гибкость, дискретность и динамизм, от критериев, акцентирующих стабильность, порядок и контроль. То есть некоторые организации считаются эффективными, если они склонны к переменам, отличаются адаптивностью и органической цельностью».[[7]](#footnote-7) Второе измерение отделяет критерии, ориентированные на внешний фокус (дифференциацию), от критериев, подчеркивающих направленность на внутренний фокус – интеграцию и единство компании.

Важно заметить, что описывая состояние фирмы на различных стадиях К. Камерон и Р. Куинн были очень близки к описанию присущих им типов культур: «На этапе формализации организационная стабильность, эффективность производства, правила и процедуры, а также консервативные тенденции характеризуют организации»[[8]](#footnote-8). Приведенное описание стадии формализации полностью согласуется с иерархической культурой, также, как и «стадия коллективности» с клановой культурой, характеризуемая авторами как семейная, с чувством сплоченности и высоким значением межличностных отношений в коллективе.

Позднее в работе «Diagnosing and changing organizational culture»[[9]](#footnote-9) К. Камерон и Р. Куинн представили собственную типологию организационной культуры компании, расположившуюся на используемой ими ранее рамочной конструкции конкурирующих ценностей (см. приложение 2). Клан, адхократия, бюрократия и рынок – четыре типа культуры, выделенные авторами и соотнесенные с квадрантами рамочной конструкции.

Существенным упущением интегрированной теории жизненного цикла К. Камерон и Р. Куинн является отсутствие взаимосвязи стадии жизненного цикла и типа культуры. При этом в работе «Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness» К. Камерон и Р. Куинн обозначили последовательность выделенных ими в интегрированной модели жизненного цикла стадий: «становится ясно, что фирма двигается со стадии предпринимательства к этапу коллективности, стадии формализации и затем этапу контроля»[[10]](#footnote-10) и затем в работе «Диагностика и изменение организационной культуры» указали, что за адхократической культурой следует, клановая, которая в свою очередь сменяется иерархической и наконец организация переход к рыночной культуре[[11]](#footnote-11).

При сопоставлении модели изменения критериев эффективности в течение жизненного цикла (см. Приложение 1) и «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (см. Приложение 2) можно выявить несоответствие в изображении критериев эффективности на стадии формализации и бюрократической культуры: авторы выделили на третьей стадии жизненного цикла иерархическую и рыночную культуры, что соответствует стадии зрелости, в то время как на стадии формализации (юности) происходит совмещение клановой и бюрократической культуры. Кроме того, последний график в модели К. Камерон и Р. Куинн иллюстрирует доминирование рыночной и адхократической культуры, что в свою очередь определяет инвестиционную стадию – первую стадию нового витка жизненного цикла фирмы или переход к оптимальному циклу.

Следовательно, можно сделать вывод, что модель (см. Приложение 1) должна быть дополнена еще одним графиком (см. Рис. 2), иллюстрирующим стадию формализации с доминирующей бюрократической культурой и остаточным влиянием критериев клановой культуры. При включении данного графика в модель критериев эффективности К. камерон и Р. Куинн будет нивелировано противоречие между стадиями жизненного цикла и типами организационной культуры.

**Гибкость**

**Контроль**

**Внутренняя ориентация**

**Внешняя ориентация**

Человеческий капитал

Командный дух

Гибкость

Стабильность

Рентабельность

Достижение целей

Рост

Клан

Бюрократия

Рынок

Адхократия

Рисунок 2 Критерии эффективности по Камерону-Куинну на стадии формализации

Составлено по: Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, 29, 1983. - p. 43;

Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 67 с.

На основе исследования подходов К. Камерона и Р. Куинна, Ч. Хэнди в работе А.В. Зябриковой и В.В. Зябрикова выявлена естественная последовательность смены типов культуры, образующих соответствующие стадии жизненного цикла от момента зарождения фирмы (дородовой стадии) до ее зрелости: культура профессионалов (адхократическая культура) – культура лидера (клановая, семейная культура) – бюрократическая культура (иерархическая культура) – культура предпринимателя (рыночная культура)[[12]](#footnote-12). В данной работе автор будет придерживаться описанной выше связи единой типологии деловой культуры и теории жизненного цикла фирмы, как наиболее универсальной и подходящей для целей работы.

Объединение единой типологии деловой культуры с теорией жизненного цикла фирмы имеет высокое практическое значение для менеджмента: применив методику диагностики организационной культуры Камерон-Куинн (OCAI), можно определить тип деловой культуры, который в свою очередь укажет на текущую стадию жизненного цикла фирмы. В соответствии с которой затем необходимо согласовать все элементы внутренней среды, с целью гармоничного развития фирмы. Кроме того, зная стадию жизненного цикла фирмы, можно прогнозировать наступление следующей и, следовательно, формировать необходимые изменения, что является особенно важным на стадии зрелости во избежание деградации фирмы и наступления стадии старости.

## **1.3 Эволюция элементов внутренней среды фирмы в течение жизненного цикла**

С момента возникновения бизнес идеи до регистрации организации длится «дородовая стадия», характеризующаяся культурой профессионала, выполняющего интегрирующую функцию. Основная цель на данной стадии – это поиск партнеров и ресурсов для обеспечения деятельности фирмы. Согласно модели внутренней среды фирмы в форме «PEST-атома», этой стадии соответствует технологическая составляющая: технологии определяют организацию бизнес-процессов фирмы.

Стадия детства – это период проб и ошибок, в который необходимо найти направление, которое сможет обеспечить максимальную рентабельность продаж. Экономическая эффективность – стратегическая цель данной стадии. К. Камерон и Р. Куинн[[13]](#footnote-13) отмечают важность экспериментирования, новаторства и способность приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям, как характерные черты, присущие данному этапу и способствующие успешному переходу к следующей стадии.

Лидер выполняет роли новатора и провидца согласно классификации ролей лидера по К. Камерону и Р. Куинну, что полностью согласуется с направляющей (purposeful*)* функцией в модели «PEST-атом». «Можно сказать, что культура фирмы на стадии детства является «продолжением» культуры ее лидера»[[14]](#footnote-14) - главные характеристики культуры на этой стадии это семейность, чувство сплоченности, что и обуславливает наименование «клановой» культуры.

Стадии детства соответствует социокультурный (S) сектор модели внутренней среды в форме «PEST-атома»: в организации происходит формирование деловой культуры (фактор ядра), которая в свою очередь определяет требования к штату (фактор оболочки).

В течение стадии детства происходит механическое увеличение численности работников, следовательно, неизбежно наступает достижение предельной нормы управляемости и как следствие лидер, обладающий линейными полномочиями в простой организационной структуре типа «звезда», больше не может контролировать фирму. Возникает необходимость сменить тип деловой культуры и соответственно перейти на следующий этап развития фирмы.

Следующим этапом является переход на стадию юности, характеризующуюся бюрократическим типом культуры и преобладанием политического (P) фактора согласно модели «PEST-атом». Ведущим элементом внутренней среды фирмы является стратегия, задающая фактор оболочки – структуру.

Бюрократическому типу присущи жесткое нормативное планирование и контроль, часто подавляющий инициативы и инновации. По Ф. Тромпенаарсу, такой тип менеджмент можно назвать «менеджментом по должностной инструкции»[[15]](#footnote-15).

Стратегические цели сдвигаются в сторону тиражирования успеха, достигнутого на предыдущем этапе, ключевым фактором теперь является максимизация масштабов реализации с целью увеличения рыночной доли.

Стадия юности характеризуется линейно-функциональной организационной структурой, преобладанием административных полномочий и закреплением четких регламентов и инструкций, которые в свою очередь становятся основным источником власти. «Тем, что делают люди, руководят процедуры»[[16]](#footnote-16). Официальная политика и формальные правила объединяют организацию, а процедуры управляют действиями людей. Риском данной стадии жизненного цикла фирмы может быть разрастание бюрократической пирамиды и превышение нормы управляемости по вертикали (максимальное количество равно пяти ступеням управления). Как следствие возможна потери управляемости, искажение информации, поступающей по иерархии, игнорирование потребностей покупателей. Таким образом, нельзя допустить стихийного разрастания бюрократической системы и ее превращения в неконтролируемую самостоятельную власть.

На стадии зрелости центральной фигурой становится клиент, а максимизация прибыли, которую он приносит – стратегическая цель данной стадии. «Рыночная организационная культура формируется в организациях, ориентированных на внешнее позиционирование, дифференциацию, контроль и стабильность»[[17]](#footnote-17). Организационная структура трансформируется в клиентоориентированную: матричную или дивизиональную. Доминирующим фактором внутренней среды выступает капитал, определяющий распределение власти – фактор оболочки в модели внутренней среды «PEST-атом». «Именно на этой стадии высший менеджмент должен обеспечить полный возврат инвестиций собственниками и получение ими сверх того достаточной прибыли, сохраняя при этом ее стратегические рычаги контроля над оперативно самостоятельными подразделениями»[[18]](#footnote-18).

Таким образом, в модели внутренней среды в форме «PEST-атома» заложено секторальное движение по траектории жизненного цикла в следующем порядке: технологический (T) – социокультурный (S) – политический (P) – экономический (Е), начиная с дородовой стадии и заканчивая стадией зрелости фирмы.

Можно заметить, что одновременно с движением фирмы по траектории жизненного цикла и сменой типов деловой культуры происходит постепенное смещение власти с верхнего уровня иерархии до ее выхода за рамки фирмы и передачи в руки клиента на стадии зрелости. Как отмечал И.К. Адизес: «авторитарное управление желательно на начальном этапе развития»[[19]](#footnote-19), но со временем должна происходить демократизация управления. Объяснить эту тенденции можно, во-первых, «усложнением» деловой культуры с каждой стадией и ее стремлением к элитарности, в связи с чем происходит ослабление власти. Во-вторых, передача власти клиенту обусловлена стратегической задачей стадии зрелости – максимизацией прибыли, которую обеспечивает фирме именно клиент.

В результате рассмотрения эволюции фирмы в течение жизненного цикла можно отметить, что не только дородовая стадия является «подготовительной», но и стадия детства и юности, так как только на стадии зрелости фирма начинает реализовывать свою миссию, то есть именно то, ради чего она и создавалась, а также возврат вложенных инвестиций и получение сверх прибыли происходят в период зрелости фирмы.

Подводя итоги данного параграфа, изобразим развитие фирмы по естественной траектории жизненного цикла и эволюцию факторов внутренней среды (рис. 3). Однако остается нерешенным вопрос о формировании внутренней среды фирмы при переходе на оптимальную траекторию жизненного цикла, поэтому дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение этого вопроса.

T

**S**

T

S

T

**P**

Естественная траектория жизненного цикла фирмы

P

**E**

S

Дородовая  
стадия

Детство

Юность

Зрелость

Рисунок 3 Эволюция внутренней среды фирмы по стадиям естественной траектории жизненного цикла фирмы

Составлено по: Зябриков В.В. Моделирование внутренней среды фирмы для целей обеспечения ее устойчивого развития // Сборник статей/ Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 442 с.

Зябрикова А.В., Зябриков В.В. оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. - №4. – 125 с.

## **1.4** **Кумулятивный эффект типов деловой культуры**

Согласно теории жизненного цикла фирмы Л. Грейнера, переход от одной стадии к другой происходит через преодоление кризиса, в результате которого меняется внутренняя среда фирмы и доминирующий тип культуры. Данный подход подразумевает существование единственного типа культуры на каждой стадии, однако, если предположить, что смена доминирующих типов культур происходит посредством постепенного замещения, то возможно фирма вовсе не претерпевает кризисы на пути своего развития, а проходит его плавно и органично.

Основанием для предположения об отсутствии переломных моментов в жизненном цикле фирмы выступает кумулятивный эффект типов деловой культуры. Суть эффекта состоит в объединении соседних культур и образование «композиционной культуры», в которой доминирующий тип точно соответствует стадии жизненного цикла фирмы, а второй сохраняется с предыдущей.

По завершении стадии детства культура лидера и доминирующий социокультурный мотив не исчезают, а переносятся на следующий и органично сочетаются с культурой бюрократа и политическим мотивом на стадии юности. В типологии организационной культуры Ч. Хэнди[[20]](#footnote-20) стадии юности соответствует культура Аполлона, воплощенная в форме храма, где фронтон – верхний менеджмент, транслирующий четкие правила и наборы процедур в низ на колонны (т.е. бюрократическую культуру), в то время как сами колонны – функциональные отделы, еще сохранившие в себе «тепло» со стадии детства.

Аналогичное совмещение двух типов культур происходит при последующем переходе фирмы на стадию зрелости, где как рассматривалось ранее доминирующей является культура предпринимателя, однако частично сохраняется и бюрократическая. Таким образом, в течение жизненного цикла фирмы происходит смена доминирующих типов культур и объединение двух «соседних» друг с другом на одной стадии.

Таблица – 1 Кумулятивный эффект деловой культуры и факторов PEST-атом на траектории ЖЦ фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Стадия ЖЦ | Доминирующий тип культуры | Факторы PEST-атома |
| 0 | Дородовая | Профессионал | T |
| 1 | Детство | **Лидер + профессионал** | **S** T |
| 2 | Юность | **Бюрократ** + **Лидер** | **P**  S T |
| 3 | Зрелость | **Предприниматель** + **Бюрократ** +лидер | **E** **P**  s |

Источник: составлено автором

Изменения в организационной структуре фирмы происходят снизу-вверх по иерархии пирамиды власти: в первую очередь необходимость перемен ощущается в производственных отделах, только потом это распространяется и на верхние ступени власти. По этой причине в разных подразделениях компании в один момент могут существуют различные типы деловой культуры, для достижения однородности необходимо преодоление временного лага на распространение нового типа культуры снизу-вверх по всем ступеням управления.

Кроме того, подразделения развивают свою собственную культуру внутри фирмы, поскольку специфика выполняемых подразделением работ иногда требует определенной культуры для достижения успеха. Например, отдел маркетинга склонен к образованию рыночной культуры, финансовый – бюрократической, а отдел исследований и разработок (R&D) – адхократический. Очевидно, в связи с существованием различных субкультур внутри одной организации усложняется взаимодействие отделов особенно при столкновении антагонистических типов культур, которыми являются пары профессионал – бюрократ и лидер – предприниматель. «В случае конфликта антагонистических типов культур, претендующих на доминирование, для того чтобы сделать культуру фирмы более однородной (гомогенной), можно использовать механизм аутсорсинга для выноса за пределы фирмы некоторых отделов (например, бухгалтерии, с типичной для него бюрократической культурой, или отдела маркетинга с типичной для него культурой предпринимателя)»[[21]](#footnote-21).

К. Камерон и Р. Куинн отмечают, что «торможение процессов координации и интеграции или трудности в реализации организационных видов деятельности зачастую являются результатом столкновения различий культур структурных единиц»[[22]](#footnote-22). Однако, также авторы упоминают о том, что иногда в краткосрочном периоде подобные несоответствия мотивируют к эффективным изменениям внутри организации. В. Эль-Лейти считает, что «каждое подразделение должно понимать субкультуру других подразделений, чтобы эффективно общаться и избегать внутренних конфликтов».[[23]](#footnote-23) Одним из способов устранения трудностей взаимодействия подразделений с антагонистическими субкультурами является выведение одного из отделов на аутсорсинг.

Таким образом, начиная со стадии детства на фирме явно выражены два доминирующих типа культуры, один из которых точно определяет текущую стадию жизненного цикла, а второй имеет остаточное влияние с предыдущей стадии в связи с плавным переходом фирмы от стадии к стадии. Отсутствие кризисов, предполагаемых теорией Л. Грейнера, является очень существенным замечанием, так как именно оно позволяет говорить о доминировании двух типов. Также важно учитывать существующий антагонизм между культурой профессионала и бюрократа, а также лидера и предпринимателя, поскольку он является ограничением по количеству доминирующих культур и переход от одной стадии к другой возможен лишь после утраты влияния культуры с предыдущей стадии жизненного цикла. Кроме того, внутри предприятия в разных структурных единицах одновременного может существовать несколько типов организационной культуры, при этом необходимо наладить процессы взаимодействия между подразделениями, отличающимися собственными культурами.

## **Выводы**

По результатам первой главы можно сделать следующие выводы:

* Системообразующим фактором внутренней среды фирмы является деловая культура, которая и определяет стадию жизненного цикла фирмы. Последовательность четырех универсальных типов деловой культуры представляет собой четыре стадии естественной траектории жизненного цикла фирмы: дородовая стадия – культура профессионала, стадия детства – культура лидера, стадия юности – культура бюрократа и стадии зрелости соответствует культура предпринимателя. Стадия старости, представляя собой нисходящее (деградирующее) направление развития, не имеет своего уникального типа культуры и предполагает возврат к уже пройденному.
* Дополнена модель изменения критериев эффективности в течение жизненного цикла организации К. Камерон и Р. Куинн, что позволило точно согласовать стадии жизненного цикла и типологию культуры по Камерон-Куинну.
* В соответствии с принципом наибольшего культурного разнообразия и антагонистическими парами типов культуры, каждая стадия жизненного цикла должна характеризоваться не одним, а двумя доминирующими типами культуры. Поэтому переход между стадиями жизненного цикла осуществляется плавно, а не скачкообразно.
* В свете исследований В.В. Зябрикова о взаимосвязи универсальных типов деловой культуры и стадии жизненного цикла, можно расширить границы применения методики диагностики организационной культуры фирмы К.Камерон и Р.Куинн с целью определения стадии жизненного цикла фирмы.

# **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА**

## **2.1 Количественные методики диагностики организационной культуры**

При исследовании организационной культуры компании наиболее широкое применение имеет методика К. Камерон и Р. Куинн. На основе ранее рассмотренной «рамочной конструкции конкурирующих ценностей» (Р. Куинн и Дж. Рохрбоуч, 1981) К. Камерон и Р. Куинн разработали «Инструмент оценки организационной культуры» (Organizational culture assessment instrument) или «OCAI»[[24]](#footnote-24). Четыре выявленных типа культуры (адхократия, клан, иерархия и рынок) служат фундаментом метода, который предполагает графическое изображение профиля организационной культуры фирмы на четырех квадрантах (в терминологии К. камерон и Р. Куинн) в результате проведения опроса среди сотрудников. Вопросник представлен в приложении 3, он включает в себя 6 секций, каждая из которых содержит 4 альтернативных ответа, между которыми необходимо распределить 100 баллов. Вопросы направлены на характеристику: 1. Организации в целом; 2. Общий стиль лидерства организации; 3. Управление работниками; 4. Связующую сущность; 5. Стратегические цели; 6. Критерии успеха организации.

Одним из преимуществ OCAI является широкое прикладное значение полученных результатов. Как отмечают сами авторы: существует по меньшей мере шесть стандартных разрезов сравнения в организации: 1) по сегодняшнему доминирующему типу культуры; 2) по различию между нынешней и предпочитаемой вами будущей культурой; 3) по силе доминирующего типа культуры; 4) по согласованности атрибутов разных типов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами вашей организации; 5) по результатам сравнения профиля культуры вашей организации со средними профилями культуры почти тысячи организаций, оцененных нами по опросам примерно пятнадцати тысяч их менеджеров; 6) по совместимости тенденций вашей организации с рядом общих тенденций, обнаруженных нами в процессе более чем десятилетнего применения рассматриваемого здесь инструмента для оценки культуры[[25]](#footnote-25).

Значительным преимуществом данного метода является большая накопленная база профилей культур разных организаций. Это позволяет сравнивать полученные данные с известными данными других организаций. Еще одно преимущество этого метода – доступность: небольшое, но достаточное количество вопросов, простой алгоритм обработки результатов.[[26]](#footnote-26)

OCAI несомненно является эффективным инструментом для диагностики и измерения деловой культуры, однако, по мнению автора данной работы, необходимо провести совершенствование существующей методики. Прежде всего, следует отметить, каждая стадия жизненного цикла организации характеризуется двумя типами культуры, К. Камерон и Р. Куинн не предполагали этого при составлении модели: «в организации в целом почти всегда преобладает один тип культуры»[[27]](#footnote-27).

При графическом изображении полученных анкетированием данных часто профиль культуры принимает вид «сигары» или трапеции, сосредоточенной на двух нижних или верхних квадрантах. Под профилем культуры мы понимаем «долевое (выраженное в процентах) распределение базовых типов культуры, отражающее реальное или желаемое состояние организационной культуры конкретной организации (ли усредненное значение по совокупности исследуемых организаций»[[28]](#footnote-28). Трапециевидное изображение профиля можно объяснить тем, что «ряд авторов ставят знак равенства между «лидерством» и культурами, которые характеризуются двумя верхними квадрантами, а понятие «менеджмент» сделали тождественным культурам двух нижних квадрантов».[[29]](#footnote-29) Типичным примером является изображение профилей организационной культуры Apple Computer Company (см. приложение 4) в течение жизненного цикла организации.

Таким образом, при интерпретации полученных методом OCAI результатов особенно важно уделить внимание не одному доминирующему типу, а рассмотреть общий профиль культуры и выявить следующий по весу тип, который в паре с доминирующим поможет наиболее точно охарактеризовать внутреннее состояние фирмы, а также определить фазу жизненного цикла.

Еще одним существенным недостатком модели является значительное усреднение полученных оценок, которое прежде всего может привести к искажению результатов, а кроме того, не позволяет оценить за счет каких ценностей и критериев формируется доминирующий тип культуры. Решением может послужить использование координат, предусмотренных в инструменте оценки профессиональных навыков менеджмента MSAI (Management skills assessment instrument) (см. приложение 3), разработанном также К. Камерон и Р. Куинн. Сами авторы не предполагали применение данной методике для диагностики типа культуры фирмы, а использовали ее лишь с целью изучения личности, однако мы считаем, что возможно объединение методик MSAI и OCAI с целью исследования профиля культуры организации.

Методика MSAI также базируется на рамочной конструкции конкурирующих ценностей с присвоением каждому квадранту типа культуры по Камерон-Куинну, но в отличие от OCAI имеет расширенные координаты измерения: каждому типу культуры (квадранту) соответствует три координаты, позволяющие более широко охарактеризовать профиль культуры, именно поэтому будущая модернизированная модель обязательно будет включать в себя элементы MSAI.

К одним из наиболее сбалансированных количественных методов оценки организационной культуры фирмы относится модель DOCS (Denison organizational culture survey) Д. Денисона, построенная на основе эмпирических исследований, проведенных автором, по выявлению взаимосвязи между показателями эффективности компании и характеристиками её организационной культуры. Как и методика К. Камерон и Р. Куинн модель Денисона основана на «рамочной конструкции конкурирующих ценностей», включающей в себя четыре измерения: гибкость – контроль и внешний фокус – внутренний фокус. В отличие от методики OCAI на основе этих координат выделяются не типы деловой культуры, а ее ключевые характеристики: адаптивность, вовлеченность, согласованность и миссия.

Согласно модели Д. Денисона, сегменты миссия и согласованность, сосредоточенные в полушарии стабильности, коррелируют с показателями финансовой эффективности предприятия: рентабельностью активов (ROA), рентабельностью инвестиций (ROI) и рентабельность продаж. Направленные на внутренний фокус координаты согласованность и вовлеченность коррелируют с качеством, удовлетворенностью сотрудников и рентабельностью инвестиций. Гибкость характеризуют сегменты вовлеченности и адаптации, высокие значения которых при проведении диагностики в компании будут свидетельствовать о ее креативности и инновационности, а также быстрой адаптации под изменяющиеся интересы покупателей и сотрудников. Ориентация на рынок (внешний фокус) включает в себя адаптивность и миссию, которые влияют на уровень прибыли, рост продаж и долю рынка.

Исследования Денисона показали, что культура эффективной организации должна отражать все эти характеристики. Таким образом, эффективные организации, вероятно, будут обладать культурой, которая является адаптивной, но в то же время очень последовательной и предсказуемой, и которая способствует высокой вовлеченности, но делает это в контексте общего ощущения миссии.[[30]](#footnote-30)

Не смотря на то, что методика DOCS, как и OCAI основана на рамочной конструкции конкурирующих ценностей, Д. Денисон не упоминает о взаимосвязи между координатами и типами культуры, поэтому для использования данной модели с целью диагностики деловой культуры прежде всего необходимо установить взаимосвязь между координатами культуры по Денисону и типологией организационной культуры Камерон-Куинн.

Мы считаем, что предлагаемая Денисоном анкета содержит трудные для оценки респондентами утверждения, что может искажать результаты исследования, проведенного на ее базе, поэтому еще одной задачей является модернизация анкеты. Например, следует исключить следующие утверждения: «мы стараемся быть уверенными, что «правая рука знает, что делает левая», «стратегия нашей организации заставляет другие фирмы изменять свои конкурентные стратегии», «эта фирма имеет сильную организационную культуру».

Подводя итоги рассмотрения наиболее распространенных количественных методик исследования организационной культуры, можно судить о том, что каждая из них обладает как явными достоинствами, так и существенными недостатками (табл. 2), которые затрудняют их применение. Именно поэтому автор данной работы считает целесообразным предложить интегративную модель, построенную с учетом недостатков и преимуществ методик Камерон-Куинн и Д. Денисона: OCAI, MSAI и DOCS. Основная цель разработки новой интегративной методики — это не только усовершенствование существующих, но и расширение границ применения от определения одного доминирующего типа культуры до идентификации стадии жизненного цикла фирмы на основе двух типов деловой культуры.

Таблица – 2 Сравнительный анализ методик исследования организационной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| 1. Диагностика организационной культуры по методике **К.Камерон и Р.Куинн (OCAI)** | * Направлена на определение типа культуры. * Учитывает основные аспекты, непосредственно влияющие на культуру. * Возможность использования для определения стадии ЖЦ. | * Усреднение полученных данных и построенных на них профилей культуры. * Нельзя выявить за счет каких показателей доминирует тот или иной тип культуры. * Предполагает только один доминирующий тип. |
| 2. Оценка профессиональных навыков менеджмента **К.Камерон и Р.Куинн (MSAI)** | * Позволяет выявить за счет каких элементов выделяются доминирующие типы культуры. | * Не направлена на определение типа культуры фирмы * Анкета ориентирована на опрос о личных характеристиках сотрудника |
| 3. Исследование организационной культуры по методике **Д. Денисона (DOCS)** | * Связывает результатов исследований с показателями эффективности | * Не направлена на определение типа культуры фирмы * Анкета содержит сложные для восприятия и оценки респондентами вопросы |

Составлено по: Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. – N.Y.: Wiley, 1990. – 35 p.

## **2.2 Интегративная методика анализа деловой культуры фирмы и определения стадии жизненного цикла**

Исследование самых распространенных моделей анализа организационной культуры К. Камерон и Р. Куинн (OCAI и MSAI), Д. Денисона (DOCS) позволило выявить существенные преимущества и недостатки данных методик. В связи с тем, что рассмотренные модели имеют в основе рамочную конструкцию конкурирующих ценностей, по мнению автора данной работы, будет целесообразно построить интегрированную модель оценки деловой культуры фирмы на основе методик OCAI, MSAI и DOCS с внесением авторских элементов.

Во-первых, соотнесем основные координаты моделей Камерон-Куинн и Денисона: квадранту гибкость-внешний фокус соответствует адхократия по К. Камерон Р. Куинн и адаптивность по Д. Денисону, аналогично клан соответствует вовлеченности, иерархия – согласованности и рынок – миссии. В первую очередь это позволит связать элементы методики DOCS с единой типологией деловой культурой, и, следовательно, в дальнейшем использовать модель Денисона с целью определения типа культуры, а также в свете проведенной В.В. Зябриковым систематизации теорий жизненного цикла на базе единой типологии деловой культуры[[31]](#footnote-31), интегрированная модель сможет позволить идентифицировать стадию жизненного цикла фирмы.

Во-вторых, после согласования основных четырех квадрантов моделей можно выявить взаимосвязь между 12 индексами в методике DOCS и также 12 координатами культуры в методике MSAI – результат представлен в таблице 2. Следует отметить, что при соотнесении показателей выявлены небольшие различия в отнесении авторами схожих показателей к разным квадрантам, например, индекс концентрации потребителей по Д. Денисону характеризует адаптивность организационной культуры, что относится к измерению гибкость-внешний фокус, однако в методике MSAI координата управление обслуживанием потребителей соответствует рыночной культуре, находящейся в измерении контроль-внешний фокус. В соответствии с проведенным ранее анализом изменения деловой культуры и факторов внутренней среды фирмы в течение жизненного цикла было выявлено, что ориентация на потребителей характерна для рыночной культуры, поэтому при составлении интегрированной модели характеристик деловой культуры данный показатель отнесем к культуре рынка, как и в методике MSAI. При формировании интегрированной характеристики деловой культуры автор данной работы считает целесообразным опираться на модель внутренней среды фирмы в форме PEST-атома, которая позволит согласовать координаты моделей DOCS и MSAI в соответствии с доминирующими факторами внутренней среды.

В-третьих, при помощи модернизированной методики диагностики деловой культуры фирмы мы будем определять не один, а два доминирующих типа культуры, что не предполагала ни одна другая модель до этого. Ранее в работе был подробно рассмотрен кумулятивный эффект типов культуры, а также антагонистические пары культур, эти теоретические аспекты выступают основанием к диагностике именно двух доминирующих типов. Кроме того, некоторые авторы замечают, что: «Фактически, чистая иерархия, рынок, клан или адхократия крайне редки. Большинство корпоративных культур, которые были диагностированы с помощью Cameron и Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument, действительно имеют сильный вторичный компонент»[[32]](#footnote-32).

В-четвертых, необходимо усовершенствовать используемую в методиках DOCS и MSAI анкеты. Нами была составлена модернизированная анкета, состоящая из 36 вопросов, разделенных по двенадцати координатам деловой культуры, которые мы ранее представили в таблице 2.3. В основу был положен опросник Д. Денисона, из которого прежде всего были исключены трудные для интерпретации утверждения, о которых мы говорили в предыдущем параграфе, затем были отобраны и переформулированы в соответствии с выделенными интегрированными характеристиками культуры (табл. 3) вопросы, используемые моделями MSAI и OCAI. Интегрированная методика определения стадии жизненного цикла фирмы на основе оценки деловой культуры фирмы представлена в таблице 4.

При формировании координат в интегрированной модели мы основывались на том, что сфера компетенций менеджера состоит из трех направлений, а именно стратегических, оперативных и тактических решений. В соответствии с этим, внутри каждого типа культуры должны быть координаты, отвечающие за все три компетенции.

Таблица – 3 Интегрированная модель характеристики деловой культуры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип культуры  (Характеристика культуры) | Факторы внутренней среды PEST-атом | Координаты культуры по Камерону -Куинну, 1999  (MSAI) | Координаты культуры по Д. Денисону, 1990  (DOCS) | Интегративная модель  (предложена автором) |
| 1. Клан   Культура лидера  (Вовлеченность) | Социокультурные факторы (S)  **Культура**  Штат | 1. Управление бригадами 2. Управление межличностными взаимоотношениями 3. Управление совершенствованием других | 1. Командная работа 2. Предоставление полномочий 3. Развитие способностей | * 1. **Совместные ценности (DOCS)**   2. Управление межличностными взаимоотношениями (MSAI)   3. *Командная работа (DOCS)* |
| 1. Иерархия   Культура бюрократа  (Последовательность) | Политические факторы (P)  **Стратегия**  Структура | 1. Координация 2. Управление системой контроля 3. Управление развитием культуры | 1. Координация и интеграция 2. Достижение согласия 3. Совместные ценности | * 1. **Управление системой контроля (MSAI)**   2. Координация (MSAI)   3. *Стратегическое планирование (DOCS)* |
| 1. Рынок   Культура предпринимателя  (Миссия) | Экономические факторы (E)  **Капитал**  Власть | 1. Управление обслуживанием потребителей 2. Стимулирование активности работников 3. Управление конкурентоспособностью | 1. Видение 2. Цели и перспективы 3. Стратегическое планирование | * 1. **Концентрация на потребителях (DOCS)**   2. Стимулирование активности работников (MSAI)   3. *Управление конкурентоспособностью (MSAI)* |
| 1. Адхократия   Культура профессионала  (Адаптация) | Технологические факторы (T)  **Технологии**  Бизнес-процессы | 1. Управление непрерывным развитием 2. Стратегическое управление 3. Управление новаторством | 1. Организационное обучение 2. Концентрация на потребителях 3. Управление изменениями | * 1. **Управление изменениями (DOCS)**   2. Организационное обучение (DOCS)   3. *Управление новаторством (MSAI)* |

Составлено а по: Cameron, Kim S., Robert E. Quinn // Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework – p. 293,

Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. – N.Y.: Wiley, 1990. – 28 p.; Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization science. – Denver (Colorado), 1995. – Vol. 6, N 2. – P.204–223, В.В. Зябриков /Модель внутренней среды фирмы в форме «PEST – атома».

Таблица – 4 Интегративная методика оценки организационной культуры

|  |  |
| --- | --- |
| **1.1 Совместные ценности** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Существует ясный и последовательный набор ценностей, который определяет способ ведения бизнеса 2. Руководители и управляющие показывают примером связь слова с делом 3. Фирма подобна большой семье. Сотрудники выглядят имеющими много общего |
| **1.2 Управление межличностными взаимоотношениями** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений 2. Каждый сотрудник может получить обратную связь от руководства 3. Взаимоотношения между сотрудниками доверительные и открытые |
| **1.3 Командная работа** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Работать в этой организации, значит быть частью команды 2. В этой организации скорее полагаются на сотрудничество и координацию, чем на позицию в иерархии 3. Активно поощряется кооперация и сотрудничество |
| **2.1 Управление системой контроля** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Установлена система контроля, которая обеспечивает уверенность в постоянстве качества и продуктивности 2. Отчетность и оценки качества проделанной работы в каждом подразделении носят регулярный характер 3. Стиль руководства в организации характеризуется требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях. |
| **2.2 Координация** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Подход к ведению бизнеса очень последователен и предсказуем 2. Легко координировать проекты и деятельность в разных функциональных подразделениях организации 3. Существует четкое выстраивание целей и систем принятия решений по уровням организации. |

*Продолжение табл. 4*

|  |  |
| --- | --- |
| **2.3 Стратегическое планирование** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Организация имеет ясную миссию, которая придает значение и направление нашей работе 2. Организация имеет долгосрочную цель и направление деятельности 3. Лидеры официально, гласно и открыто говорят о целях, которые мы стараемся достигнуть, удерживают цели в зоне внимания сотрудников. |
| **3.1 Концентрация на потребителях** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Мнение клиента непосредственно влияет на наши решения 2. Все члены этой организации глубоко понимают желания и потребности клиента 3. Прямой контакт членов организации с клиентами поощряется и дает преимущество тем, кто умело общается с клиентами |
| **3.2 Стимулирование активности работников** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Активно поощряется достижение более высоких показателей, чем установленные нормативы 2. Менеджмент направлен на мотивацию сотрудников к совершенствованию своей работы 3. Между подразделениями существует конкуренция по показателям продуктивности их деятельности |
| **3.3 Управление конкурентоспособностью** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Компания ориентирована на превышение показателей деятельности конкурентов 2. Эта организация в курсе того, что происходит у конкурентов и старается соответствовать изменениям в окружающей внешней деловой среде 3. Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг. |
| **4.1 Управление изменениями** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Эта организация очень гибкая и легко изменяется под воздействием внешних факторов 2. Различные отделы зачастую сотрудничают, чтобы провести необходимое изменение 3. Сотрудники положительно воспринимают изменения в компании |

*Окончание табл. 4*

|  |  |
| --- | --- |
| * 1. **Организационное обучение** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. Мы рассматриваем ошибки и неудачи как возможность для обучения и усовершенствования 2. Ценится поиск новых возможностей 3. Компания постоянно инвестирует в повышение квалификации своих сотрудников |
| **4.3 Управление новаторством** | 1 2 3 4 5  1 2 3 4 5  1 2 3 4 5 |
| 1. В компании создана среда, в которой поощряется экспериментирование и творческий подход к делу 2. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере 3. Организация поощряет и вознаграждает инновации и принятие риска сотрудниками |

Составлено на основе: Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – С. 175-178;

Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 53 с., 233 – 243.

Порядок исследования организационной культуры состоит из следующих этапов:

1. Заполнение анкет сотрудниками организации.

2. Сбор и обработка полученных данных.

3. Анализ и оценка деловой культуры фирмы.

4. Графическое изображение профиля культуры

5. Определение стадии жизненного цикла фирмы, выделение доминирующих типов с учетом возможных погрешностей

*Этап 1.* При заполнении анкеты сотрудники оценивают 36 утверждений по

пятибалльной шкале, где:

5 – Решительное согласие

4 – Умеренное согласие

3 - Слабое согласие или нейтральная позиция

2 – Умеренное несогласие

1 – Решительное несогласие

*Этап 2*. Полученные методом анкетирования данные подлежат обработке, включающей в себя анализ заполненных сотрудниками анкет и проверке надежности результатов опроса. С целью проверки уровня надежности будет использован коэффициент вариации, показывающий однородность ответов респондентов.

где – значение коэффициента вариации; – значение среднего квадратического отклонения; – среднее значение признака для изучаемой совокупности.

При условии < 33% можно констатировать, что оценки респондентов однородны и надежны, следовательно их можно использовать для последующего анализа. Высокое значение коэффициента вариации будет означать слабое понимание сотрудниками ценностей компании и низкий уровень развития организационной культуры. Коэффициент вариации также будет рассчитан для каждой координаты культуры и типа в целом.

Учет характеристик вариационного ряда при анализе текущего профиля организационной культуры позволяют оценить однородность полученных данных и на основе этого сделать вывод о степени выраженности организационных ценностей и силе/сладости организационной культуры[[33]](#footnote-33).

Для проверки надежности результатов проведенного опроса будет применяться коэффициент Альфа Кронбаха[[34]](#footnote-34), который рассчитывается по формуле:

Где N – количество пунктов в шкале;

δi2 – дисперсия показателей;

δS2 – дисперсия суммарного балла показателей.

Данный коэффициент принимает значение от 1 до - ∞. Если коэффициент имеет значение, равное 1, то тест полностью надёжен. Если значение коэффициента Кронбаха находиться в интервале от 0,70 до 1, то степень надёжности результатов опроса является приемлемой. При значении коэффициента ниже допустимого интервала результат теста не учитывается. Расчёт коэффициента Альфа Кронбаха проводиться с помощью программного обеспечения для статистического анализа IBM SPSS Statistic.[[35]](#footnote-35)

*Этап 3.* Анализ и оценка организационной культуры производятся по следующим шагам:

1. Расчет средней арифметической оценки показателей по пунктам анкеты (всего 36);

2. Расчет среднего значения индексов по координатам культуры (всего 12);

3. Расчет среднего значения индексов по характеристикам культуры (всего 4);

*Этап 4.* Графическое изображение полученных результатов на интегрированной диаграмме (рис. 5). Полученные на предыдущем этапе средние оценки по каждому из 12 индексов необходимо перенести на диаграмму.

При построении лепестковой диаграммы мы предлагаем вычислить площадь каждого типа культуры, поскольку это позволит сделать более точные выводы на основе графического изображения профиля.

Площадь сегмента культуры можно найти как сумму площадей трех координат данной культуры:



Площадь каждой координаты культуры найдем по формуле:



где *a* и *b* – числовой показатель двух соседних координат.

**Гибкость**

**Контроль**

**Внутренний фокус**

**Внешний фокус**

Совместные

ценности

Командная

работа

Управление межличностными взаимоотношениями

Стратегическое

планирование

Координация

Управление системой контроля

Концентрация на потребителях

Управление конкурентоспособностью

Стимулирование активности работников

Управление

изменениями

Управление новаторством

Организационное обучение

**Клан**

**(Вовлеченность)**

**Иерархия**

**(Согласованность)**

**Рынок**

**(Миссия)**

**Адхократия**

**(Адаптивность)**

5

5

Рисунок 5 Интегрированная диаграмма изображения профиля деловой культуры

Составлено по: Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 293 с.; 27. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. – N.Y.: Wiley, 1990. – 27 p.

*Этап 5.* Идентификация стадии жизненного цикла фирмы.

Как было выявлено ранее, культура является системообразующим фактором внутренней среды фирмы и последовательность четырех универсальных типов деловой культуры представляют собой последовательность четырех уникальных фаз жизненного цикла фирмы. Следовательно, проведя анализ деловой культуры фирмы на основе интегрированной методики и выявив доминирующий тип можно идентифицировать фазу жизненного цикла фирмы, а также определить направление развития фирмы.

Таким образом, с помощью интегративной модели определения стадии жизненного цикла фирмы можно решить ряд вопросов:

* Выявить два доминирующих типа деловой культуры;
* Оценить степень однородности культуры;
* Выявить сильные и слабые стороны деловой культуры и сформировать направление ее развития;
* Определить стадию жизненного цикла фирмы.

Разработанная интегрированная методика определения стадии жизненного цикла фирмы имеет преимущества относительно существующих количественных моделей исследования организационной культуры, прежде всего благодаря расширению целей использования модели – не только для выявления типа, но и для определения стадии ЖЦ, также она построена с учетом преимуществ и недостатков методик OCAI, MSAI и DOCS. Дальнейшее направление развития методики лежит на пути формирования рекомендаций развития деловой культуры в зависимости от выявленной стадии жизненного цикла. Кроме того, необходимо провести апробацию методики на конкретной фирме.

## **Выводы**

По результатам второй главы можно сделать следующие выводы:

1. По результатам анализа и сопоставления двух наиболее распространенных количественных методик исследования организационной культуры выявлено, что каждому типу культуры по К. Камерону и Р. Куинну соответствует набор доминирующих характеристик культур, выделенных Д. Денисоном, поэтому можно расширить границы применения модели DOCS и использовать ее для определения типа деловой культуры фирмы.
2. На основе анализа преимуществ и недостатков существующих количественных методик исследования деловой культуры, автором произведена интеграция характеристик деловой культуры на основе координат модели MSAI и индексов культуры DOCS с использованием модели внутренней среды фирмы в форме PEST-атома для обоснования распределения характеристик по типам культуры.
3. Предложена интегративная методика определения стадии жизненного цикла, выгодно отличающаяся от существующих моделей диагностики организационной культуры тем, что она позволяет соединить точность предсказания типа культуры, присущую методике К. Камерона и Р. Куинна с наглядностью представления данных, характерных для методики Д. Денисона.

## **ГЛАВА 3 ФОРМИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ФИРМЫ**

## **3.1 Формирование деловой культуры в контексте управления жизненным циклом фирмы**

На данный момент существует две теории развития траектории жизненного цикла фирмы: естественная (не предполагающая вмешательство в развитие фирмы) и оптимальная траектория (подразумевающая меры по управлению жизненным циклом).

Естественная траектория жизненного цикла, описанная И. Адизесом, включает в себя две основные фазы: рост и старение. Примечательно, что развитие организации автор сравнивает с живым организмом, однако такой подход имеет существенный недостаток: старение и смерть для всего живого - неизбежная данность, в то время как для организации они необязательны. Управление траекторией жизненного цикла фирмы автор сводит к попытке затянуть стадию зрелости, искусственно оттягивая переход на нисходящую ветвь развития. Данный подход очевидно неэффективен в долгосрочной перспективе и не способен привести к новому этапу развития.

Противоположной является оптимистичная модель жизненного цикла Л. Грейнера. Можно предположить, что автор имел ввиду оптимальный жизненный цикл фирмы, поскольку последняя описанная автором стадия «сотрудничества» коррелирует с типом культуры «профессионал», соответствующей начальному этапу развития фирмы, за этим этапом следует ее «перерождение» и переход на качественно новый этап развития.

Вопрос управления траекторией жизненного цикла несомненно важен на протяжении всего развития фирмы: «Преждевременный переход на следующую стадию жизненного цикла чреват срывом управления и ликвидацией фирмы, а «застойное» затягивание пребывания в той или иной стадии неминуемо приводит к упущенной выгоде и нереализованным возможностям»[[36]](#footnote-36). Однако, именно во второй половине стадии зрелости находится точка бифуркации (точка ветвления) траектории жизненного цикла, именно в ней определяется по естественной или оптимальной траектории пойдет дальнейшее развитие организации, поэтому мы уделим особое внимание мерам по переходу к оптимальной траектории жизненного цикла.

Исследуя различные подходы к формированию траектории жизненного цикла С.Р. Филанович приходит к выводу о необходимости предложения новой бизнес-идеи развития фирмы в период между стадиями юности и расцвета, «чтобы к моменту достижения стабильности в рамках развития исходной бизнес-идеи иметь возможность превратить новый бизнес в основной»[[37]](#footnote-37). Предложенный подход к управлению траекторией ЖЦ фирмы С.Р. Филонович именует «реинкарнация бизнеса». Несмотря на то, что представленная С.Р. Филоновичем идея достаточно проста, на практике компании сталкиваются с трудностями при ее реализации, во-первых, как отмечает сам автор: «руководители компании не умеют определять приближение стадии расцвета»[[38]](#footnote-38), во-вторых, в период расцвета топ-менеджмент воодушевлен успехом и психологически не готов к работе над новыми бизнес-идеями, третьей причиной являются трудности при разработке нового проекта и высокая вероятность его неудачи.

В. Эль-Лейти предлагает управлять жизненным циклом посредством совмещения рыночной и адхократической культуры на стадии зрелости: «Компаниям, возможно, понадобится смесь между рыночной и адхократической культурами, чтобы избежать упадка.»[[39]](#footnote-39) Как упоминалось ранее, адхократической культурой характеризуется отдел исследования и разработок, следовательно, на стадии зрелости необходимо повышать значимость этого отдела в фирме, заниматься R&D и, таким образом, одновременно с созданием новых идей усиливать влияние адхократической культуры.

Таким образом, стадия зрелости – судьбоносный этап в развитии фирмы, когда определяется будущее фирмы. Основная ответственность за то, по естественному или оптимальному жизненному циклу будет развиваться компания возлагается на топ-менеджмент, который должен не только вовремя предпринять эффективные меры по формированию адхократической культуры, но и транслировать их вниз по иерархии организационной структуры компании.

## **Формирование власти на разных стадиях жизненного цикла**

Одна из ключевых характеристик деловой культуры - это стиль принятия управленческих решений, который зависит от типа власти на фирме. Согласно Г. Минцбергу «Организационная культура – есть зеркальное отражение власти»[[40]](#footnote-40), поэтому каждому типу культуры соответствует свой характерный тип власти. В соответствии с этим тезисом, формирование деловой культуры можно рассматривать через призму формирования власти на фирме, следовательно, топ-менеджеры должны транслировать доминирующий тип культуры, используя определенный механизм принятия управленческих решений.

Наиболее распространенная концепция власти разработана Дж. Френчем и Б. Рейвеном (1959), она представляет собой шесть оснований для власти: харизма (эталонная власть), нормы и традиции, вознаграждение, наказание, экспертные навыки. На основе этой модели Г. Юкл предложил систему правил, направленных на поддержание и усиление власти и правильное ее использование.

С целью выведения практических рекомендаций по формированию деловой культуры автором работы была проведена систематизация типа культуры, типа менеджмента (по Ф. Тромпенаарсу), типа власти по Френчу-Рейвену и мер по использованию власти, с разделением на то, что менеджеру необходимо делать, а что следует избегать. Результаты представлены в таблице 5.

Рассмотрение жизненного цикла фирмы автор считает целесообразным начать со *стадии детства*, которой соответствует культура лидера. Согласно типологии Ф. Тромпенаарса, тип менеджмента в этот период – это менеджмент по средствам, в связи с ограниченностью ресурсов на начальном этапе работы фирмы, в том числе отсутствует возможность найма высокооплачиваемых специалистов в штат, поэтому необходимо, чтобы подчиненные обладали универсальными навыками, которые позволят в первое время работать по принципу «все выполняют все». Основная роль руководителя в данных условиях – авторитарное управление ограниченными ресурсами фирмы.

Таблица – 5 Систематизация типа культуры, власти и мер по ее использованию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тип культуры**  **Тип власти**  **Тип менеджмента (по Ф.Тромпенаарсу)** | **Концепция власти по Дж. Френч и  Б. Рейвен[[41]](#footnote-41)(1959)** | **Использование власти по Юклу (1998)** | |
| **Делать:** | **Не делать:** |
| Культура лидера  Автократия  Менеджмент по средствам | Эталонная власть | Показывать собственную заинтересованность в достижении результатов  Защищать их интересы, при необходимости помогать  Подкреплять слова действиями  Демонстрировать пример образцового поведения  Вдохновлять и поощрять подчиненных | Не манипулировать сотрудниками  Не просить подчиненных о личной услуге |
| Бюрократическая культура  Бюрократия  Менеджмент согласно должностной инструкции | Традиционная | Соблюдать ритуалы и демонстрировать свою принадлежность культуре организации, консервативные убеждения, почтение к руководству | Не выходить за пределы роли, предписанной традициями и общественным мнением |
| Нормативная | Поддерживать официальный статус должности и личный авторитет, следовать формальным каналам передачи распоряжений, регулярно и четко применять формальную власть, предписанные вознаграждения и наказания  Обосновывать необходимость действий, формулировать четкие вежливые приказы и настаивать на их неуклонном исполнении | Не допускать превышения власти |
| Культура предпринимателя  Меритократия  Менеджмент по целям | Поощрительная | Изучить потребности подчиненных  Увеличить ресурсы для вознаграждений и донести до подчиненных, что вы их распределяете  Объяснить критерии вознаграждений и выполнять обещания по поводу поощрений, награждать публично, стимулируя желательное поведение | Не обещать больше, чем можете дать  Не манипулировать с помощью вознаграждений и не использовать их для личной выгоды  Не использовать сложные, механистические стимулы |
| Принудительная | Разработать справедливые наказания для предотвращения неприемлемого поведения  Ознакомить сотрудников с системой правил и наказаний  Использовать только легитимные наказания, соответствующие по тяжести проступками  Наращивать свой авторитет | Не манипулировать сотрудниками с помощью наказаний  Не совершать наказания публично  Не использовать их из личных побуждений  Не делать поспешных угроз |

*Продолжение табл. 5*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Культура профессионала  Адхократия  Менеджмент силой энтузиазма | Экспертная | Повышать профессиональный уровень  Использовать эксклюзивные источники информации  Обосновывать причины приказа и предложения  Проявлять объективность при интерпретации фактов и компетентность при решении трудных задач  Доносить до сотрудников перспективы будущего успеха | Не обманывать сотрудников  Не допускать постоянной смены своей позиции  Не принимать поспешных рискованных решений, но в кризисной ситуации действовать профессионально и решительно  Не допускать высокомерия по отношению к руководству и подчиненным |

Составлено по: Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199; Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры. Пер.с англ. Минск: Попурри, 2012. - С. 366. Yukl, G. Leadership in Organizations. Third Edition, Prentice-Hall International (1994). Цит. по Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учебн.-практ. пособие/ Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн.: Новое знание, 2003. С. 285-286. French J.R.P., Raven D. The Bases of social power // In Cartwright D. Studies in Social power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research. – 1959. – P. 152.

Способы формирования эталонной власти, основанной на харизме лидера и стремлении подражать, это прежде всего личная заинтересованность руководителя в успехе дела, которая должна вдохновлять сотрудников и вызывать энтузиазм, также лидеру необходимо собственным примером (ролевое моделирование) транслировать эталонное поведение, требуемое от подчиненных. При этом лидер должен заботиться о подчиненных, защищать их интересы, помогать, в общении использовать личное обращение по имени. В то же время нельзя злоупотреблять доверием подчиненных и без необходимости рисковать своим авторитетом, нельзя использовать сотрудников для личной выгоды и манипулировать ими.

На следующей стадии жизненного цикла – *юности* и соответствующей ей бюрократической культуре источниками власти становятся правила, традиции. Согласно Ф. Тромпенаарсу менеджмент осуществляется по должностной инструкции, которая теперь ограничивает власть лидера. Сопоставляя типы культуры с концепцией Френча-Рейвена, бюрократическому типу соответствуют традиционная и нормативная (легитимная) модели власти. Оба типа характеризуются жестким контролем, соблюдением норм и предписаний, высокой степенью формализации взаимоотношений на фирме, особенно по сравнению с предыдущей стадией жизненного цикла. Основной источник власти – традиция или приказ (инструкция) зависит от особенностей культуры на макроуровне, то есть от характеристик национальной культуры.

Формирование легитимной власти сводится к усилению формального авторитета, основанного на статусе официальной должности лидера. Важно, чтобы сотрудники признавали авторитет, для этого лидер регулярно должен его проявлять и подтверждать при помощи предписанных вознаграждений и наказаний. Руководителю следует четко формулировать приказы, разъяснять их смысл и объяснять необходимость предлагаемых мер и настаивать на их исполнении. Для передачи распоряжений должны использоваться исключительно официальные каналы коммуникации. При этом лидер не должен допускать превышения власти, предусмотренной его положением в пирамиде власти. Отличительная черта традиционной власти – соблюдение ритуалов и обычаев, выражение почтения к руководству, соблюдение рамок роли, предписанной традициями и общественным мнением.

На *стадии зрелости* доминирующей становится культура предпринимателя, власть с бюрократии сменяется на меритократию – власть достойнейших, которые определяются не позицией в иерархии, а рыночным успехом. Согласно типологии власти Дж. Френча и Б. Рейвена, этому этапу соответствует принудительная и поощрительная власть – «кнут и пряник». Методы формирования власти, основанной на вознаграждении, следующие: определить потребности подчиненных и увеличить ресурсы на вознаграждения, сформировать прозрачную систему поощрений, уточнив, что именно вознаграждается и каким образом. Необходимо всегда выполнять обещания о вознаграждениях и производить их публично, как следствие, недопустимо обещать больше, чем возможно выполнить. Также нельзя манипулировать с помощью поощрений и не использовать их для получения личной выгоды.

Власть, источником которой выступает принуждение, формируется за счет разработки системы наказаний за неприемлемое поведение и усиление собственного авторитета. Наказания обязательно должны соответствовать по тяжести проступкам и быть легитимными, их нельзя производить публично и использовать как манипуляции. Лидер должен оставаться дружелюбным по отношению к подчиненным, мотивировать их на совершенствование, делать предупреждения, прежде чем использовать меры наказания.

Таким образом, на стадии зрелости сотрудники получают больше самостоятельности, но разработанная система поощрений и наказаний, задает границы, определяющей требуемое от сотрудников поведение.

С переходом к культуре профессионала и присущей ей адхократии происходит еще большая децентрализация власти, теперь ее получают специалисты, обладающие экспертными знаниями и навыками. Согласно классификации Дж. Френча и Б. Рейвена такая власть называется экспертной. Лидер должен активно проявлять свою профессиональную компетентность, показывать перспективы будущего успеха, объяснять подчиненным необходимость приказов и предложений, прислушиваться к инициативам, исходящим от сотрудников.

Следующим важным аспектом при формировании власти и одновременно деловой культуры является определения наиболее подходящей роли лидера и стиля руководства в зависимости от типа культуры. Этот аспект имеет большое значение, поскольку как отмечал М.А. Магура: «Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных»[[42]](#footnote-42).

Автором работы было проведено сопоставление стилей руководства по П. Херси и К. Бланшару (1982) и ролей по М. Белбину (1981) и К. Камерону-Р. Куинну (1999) результаты представлены в таблице 6.

Таблица – 6 Сопоставление командных ролей и стилей лидерства по типам деловой культуры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип культуры  Тип власти  Тип менеджмента (по Ф. Тромпенаарсу) | Стиль руководства согласно П. Херси и К. Бланшару (1982) | Роли по Белбину (1981) | Роли по К. Камерону и Р. Куинну (1999) |
| Культура лидера  Автократия  Менеджмент согласно средствам | **S1 Директивный стиль (лидерство путем приказа)**  Лидер указывает, направляет, контролирует | Исследователь ресурсов  Душа команды | Пособник  Наставник |
| Иерархическая культура  Бюрократия  Менеджмент согласно инструкции | **S2 Наставнический стиль (лидерство путем продажи идей)**  Лидер «продает» идею, решение; объясняет, убеждает | Председатель  Организатор | Координатор  Инструктор (организатор) |
| Культура предпринимателя  Меритократия  Менеджмент по целям | **S3 Поддерживающий стиль (лидерство путем участия в организации процесса работы)**  Лидер участвует, поддерживает, сотрудничает | Аналитик-стратег  Генератор идей | Постановщик проблем  Провидец |
| Культура профессионала  Адхократия  Менеджмент силой энтузиазма | **S4 Делегирующий стиль (лидерство путем делегирования)**  Лидер делегирует, наблюдает | Реализатор  Педант | Новатор (предприниматель)  Боец (соперник) |

Составлено на основе: Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199; Камерон К. и Куинн Р. «Диагностика и изменение организационной культуры». СПб: Питер, 2001. С.81,88. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник/ П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – М.: Унивеситет «Синергия», 2018., 263-265. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч.   
4 типа корпоративной культуры. Пер.с англ. Минск: Попурри, 2012 – С.366.

P. Hersey and K. Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 4 th ed., 1982, p.152. (Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs, N.J.).

П. Херси и К. Бланшар разработали теорию жизненного цикла, заключающуюся в смене стилей руководства по мере «созревания» коллектива исполнителей. Важно отметить, что сами авторы называли свой подход теорией жизненного цикла. Согласно этой теории, развитие стилей управления начинается директивным (S1), предполагающим полный контроль действий подчиненных, и заканчивается делегирующим (S4), когда лидер занимает позицию наблюдателя, а управленческие решения принимаются самостоятельными исполнителями Важно заметить, что развитие деловой культуры фирмы происходит в точно таком же направлении от авторитаризма к демократии: «Развитие фирмы идет по пути демократизации и постепенному замещению властного регулирования более «тонким» культурным, поэтому каждый последующий тип культуры является более «высоким» (сложным, плодотворным) по отношению к предыдущему, но одновременно более уязвимым»[[43]](#footnote-43). На этом основании можно установить согласованность между теорией Херси-Бланшара и единой типологией деловой культуры фирмы.

*На стадии детства,* как было описано ранее, власть должна быть авторитарна, а стиль лидерства директивным, при котором решения принимаются руководителем единолично. В концепции П. Херси и К. Бланшара лидер должен указывать, направлять и контролировать. Клановой культуре соответствуют роли пособника и наставника по К. Камерон и Р. Куинн, они ориентированы на вовлечение сотрудников, оказание помощи, построение взаимоотношений на доверии и уважении. По Белбину на первый план выходят роли исследователя ресурсов и души команды. Последний должен сплотить коллектив, создать атмосферу семьи, клана и придавать энтузиазм. Основным направлением деятельности исследователя ресурсов считается установление внешних контактов, по мнению автора данной работы, такая роль больше подходит для стадии юности, когда происходит масштабирование деятельности и поиск необходимых для этого ресурсов, на стадии детства внимание руководителя должно быть сосредоточено в большей степени на внутренних процессах. Таким образом, наиболее подходящие роли – наставник (Камерон-Куинн) и душа команды (Белбин).

Бюрократической культуре, характерной для *стадии юности фирмы*, соответствует по П. Херси и К. Бланшару стиль, ориентированный в отличие от директивного не только на задачу, но и на отношения. Лидер должен объяснять свои решения, «продавать» (то есть рекламировать, пояснять значимость) их сотрудникам, формировать из них союзников. Стиль руководства заключается в направлении, координации и убеждении подчиненных, этому соответствуют роли инструктора (организатора) и координатора по Камерону-Куинну, также наблюдается идентичность с ролями по Белбину – председателем и организатором. Председатель играет стратегическую роль, он диктует задачи и направляет действия сотрудников, распределяет роли; организатор – действует в оперативном пространтсве, он ведет сотрудников к цели, ежедневно побуждает их к действиям. Таким образом, лидер должен поставить задачу, донести инструкции и проконтролировать исполнение, предоставляя некоторую самостоятельность сотрудникам и возможность высказаться.

*На стадии зрелости* сотрудники уже способны принимать участие в принятии управленческих решений наряду с руководителем фирмы (не нуждаются в его инструкциях), поэтому стиль лидерства – поддерживающий. Фокус руководителя смещается полностью на отношения, основная задача при этом обеспечивать заинтересованность сотрудников и их причастность. По концепции Белбина данному этапу соответствуют «интеллектуальные» роли – генератор идей и аналитик-стратег. Согласно К. Камерону и Р. Куинну на первый план выходят роли постановщик проблем и провидец. Названные роли направлены на стратегическое планирование, инновационные идеи, анализ перспектив, совершенствование деятельности. Учитывая, что на стадии зрелости необходимо сформировать направление будущего развития фирмы для ее устойчивого развития по оптимальной траектории жизненного цикла, все роли вполне подходят, однако автор считает наиболее значимыми следующие – постановщик проблем и аналитик-стратег.

На *стадии старости* оптимальной траектории жизненного цикла формированию культуры профессионала и адхократии способствует высокая степень децентрализации власти на фирме, логично, что стиль руководства, присущий этому этапу – делегирующий, по сути либеральный Лидер занимает позицию наблюдателя, подчиненные больше не нуждаются в контроле и получают права принимать решения самостоятельно. По мнению автора работы, наиболее важные роли – это реализатор (по Белбину) и новатор (по Камерон-Куинн). Новатор отвечает за внедрение инноваций, разработку новых продуктов, совершенствование бизнес-процессов, эти меры необходимы при переходе фирмы на новый виток развития, который происходит за счет формирования адхократической культуры после стадии зрелости. Роль реализатора главным образом заключается в оперативном запуске разработок. Лидер-педант, по мнению автора, наоборот может отрицательно повлиять на развитие адхократической культуры, поскольку руководство на этом этапе наоборот должно быть лояльно к неудачам и поощрять инновационные идеи и риск.

Таким образом, по мере развития фирмы по траектории жизненного цикла власть меняется от наиболее жесткой – автократии, к самой гибкой – адхократии, соответствующие изменения происходят и со стилями лидерства – директивный, ориентированный лишь на задачу стиль, сменяется делегирующим, либеральным, когда сотрудники полностью готовы нести ответственность за выполненную работу и лидер не принимает решения, а участвует в коммуникации, выступает активным слушателем, поддерживает и обеспечивает обратную связь.

Закончив интеграцию рассмотренных классификации власти, способов ее формирования и выбора типов организационной культуры, стилей лидерства составим сводную таблицу (табл. 7), добавив такие важные характеристики, как центр принятия решений и организационная структура.

Обратим внимание на то, как смещается центр принятия решений на фирме по мере ее развития по стадиям оптимального жизненного цикла: *на стадии детства*, когда стиль руководства директивный (по П. Херси, К. Бланшару), а власть эталонная (по Дж. Френчу и Б. Рейвену) принятие решений компетенция исключительно топ-менеджмента. С переходом *на стадию юности* и формированием линейно-функциональной организационной структуры центр принятия решений опускается по пирамиде власти с верха до ее середины – мидл-менеджмента. Теперь решения принимают менеджеры-бюрократы, источником власти которых выступают законы и инструкции. На следующей стадии – юности центр принятия решений перемещается не только вниз по иерархии, но и выходит за пределы фирмы, так как при рыночной культуре власть получают клиенты.

Деловая культура – сложное явление, состоящее из множества аспектов, поэтому необходим комплексный подход при ее формировании и изменении. Естественно, формирование власти, подходящей исключительно под определенный тип культуры – одна из основополагающих мер, но далеко не единственная.

Для реализации концепции устойчивого развития, особенно в период изменения деловой культуры, внутренняя среда фирмы должна быть сбалансирована. Наиболее полной моделью внутренней среды является PEST-атом, поэтому мы предлагаем с ее помощью изобразить внутреннюю среду фирмы на разных стадиях жизненного цикла (табл. 8) и использовать полученную модель в качестве ориентира при формировании деловой культуры.

Таблица – 7 Характеристики культуры и власти на разных стадиях жизненного цикла

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стадия жизненного цикла** | **1. Детство** | **2. Юность** | **3. Зрелость** | **4. Старость (на оптимальной траектории)** |
| **Тип культуры по Зябрикову В.В.** | Культура лидера (семейная, клановая). | Бюрократическая (административная) культура | Культура предпринимателя (рыночная) | Культура профессионала (интеллектуальная) |
| **Тип менеджмента по Ф. Тромпенаарсу** | Менеджмент согласно средствам | Менеджмент по должностной инструкции | Менеджмент по целям (MBO) | Менеджмент силой энтузиазма |
| **Источник власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену (1959)** | Харизма лидера | Закон, правила, традиции | Награда, наказание, страх | Экспертное знание, навыки |
| **Тип власти** | Автократия | Бюрократия | Меритократия | Адхократия |
| **Стиль руководства (лидерства) П. Херси, К. Бланшар** | Директивный  (лидерство путем приказа) | Наставнический (лидерство путем «продажи» идеи) | Поддерживающий (лидерство путем участия в организации процесса работы) | Делегирующий (лидерство путем делегирования) |
| **Роли лидера (Камерон-Куинн и Белбин)** | Наставник  Душа команды | Координатор  Организатор | Аналитик-стратег  Постановщик проблем | Новатор  Реализатор |
| **Центр принятия решений** | Топ-менеджмент | Мидл-менеджмент | Супервайзеры | Профессионалы (эксперты) |
| **Организационная структура** | Линейная | Линейно-функциональная | Матричная | Сетевая |

Составлено автором на основе: Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199; Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник/ П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – М.: Унивеситет «Синергия», 2018., 263-265. Камерон К. и Р. Куинн «Диагностика и изменение организационной культуры». СПб: Питер, 2001. С.81,88. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч.   
4 типа корпоративной культуры. Пер.с англ. Минск: Попурри, 2012 – С.366. Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources,* 4 th ed., 1982, p.152. (Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewoods Cliffs, N.J.).

Таблица – 8 Сбалансированная на основе PEST-атома внутренняя среда фирмы на разных стадиях жизненного цикла

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **S** | **P** | **E** | **T** |
| **Ядро** | **Культура** | **Стратегия** | **Капитал** | **Технологии** |
| **Клановая культура** | Культура лидера, акцент на межличностных взаимоотношениях, традициях | Эффективность;  ROS | Человеческий капитал | Развитие человеческих ресурсов |
| **Бюрократическая культура** | Формализованность и структурированность | Продуктивность, масштабирование производства | Структурный капитал | Координация и интеграция |
| **Рыночная культура** | Предприимчивость, космополитизм | Завоевание рыночной доли;  ROA | Клиентский капитал | Управление конкурентоспособностью |
| ***Адхократическая***  ***культура*** | *Культура профессионала;*  *Новаторство, риск, самоконтроль* | *Освоение новых рынков и расширение существующих*  *Разработка инновационного продукта, нового бизнес-направления;* | *Интеллектуальный капитал* | *Цифровые технологии, внедрение инноваций;*  *Самообучение* |
| **Оболочка** | **Бизнес-процессы** | **Штат**  Роли по Белбину и Камерон-Куинн: | **Структуры** | **Власть** |
| **Клановая культура** | Ориентация на лидера | -Душа команды  - Наставник | Линейная | Автократия |
| **Бюрократическая культура** | Стандартизированные бизнес-процессы, процедуры управляют людьми | - Координатор  -Организатор | Линейно-функциональная | Бюрократия |
| **Рыночная культура** | Стимулирование активности работников  Клиентоориентированность | -Аналитик-стратег  -Постановщик проблем | Матричная | Мериократия |
| ***Адхократическая***  ***культура*** | *Цифровизация, гибкость бизнес-процессов;*  *Agile* | *-Реализатор*  *-Новатор* | *Сетевая, проектная* | *Адхократия*  *Либеральный стиль управления*  *Децентрализация власти* |

Составлено по: Зябриков В.В. /Модель внутренней среды фирмы в форме «PEST – атома»; Belbin, R.M. (2010) Management Teams, Why they Succeed or Fail, 3rd ed. Oxford, Butterworth-Heinemann; Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture (3rd ed.) (2011); Handy C. The Gods of Management. (1978).

В настоящее время в связи с развитием цифровой экономики происходит трансформация систем управления, бизнес-процессов, что в свою очередь безусловно оказывает влияние на организационную структуру и культуру фирмы. Именно поэтому отдельно необходимо уделить внимание вопросу особенностей формирования деловой культуры в эпоху цифровизации. В рамках концепции цифровой экономики стремление к гибкости, внедрению инновационных технологий, постоянному обучению согласуется с принципами адхократической культуры: «Тенденции децентрализации управления, отказа от жёстких иерархических связей, предоставления расширенных полномочий сотрудникам определяют характер современных организаций»[[44]](#footnote-44), поэтому цифровая трансформация предприятия может рассматриваться в том числе как способ формирования или усиления культуры адхократического типа.

При формировании культуры профессионалов также следует обратить внимание на принципы самообучающихся организаций (learning organizations) и agile. В обучающихся организациях «знания признаются главной ценностью, и настраивается беспрепятственный процесс передачи знания и информация внутри компании сверху вниз и снизу вверх, а также со внешней средой»[[45]](#footnote-45). Одним из признаков самообучающейся организации также является активное участие сотрудников в принятии решений и даже выработке стратегий, обратившись к рассмотренной ранее теории жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара, легко установить соответствие с делегирующим стилем управления, характерным именно для адхократической культуры.

Одним из наиболее ярких примеров обучающейся организации является компания Google, основные ценности которой, это гибкость, обучение, инициатива, скорость, саморазвитие. Для реализации этих принципов в компании создана высокая степень свободы, творческий подход к работе, непрерывное командное обучение, регулярный обмен информацией между сотрудниками всех уровней, «горизонтальная» организационная структура и поощрение инициативы, исходящей от рядовых сотрудников.

Принципы agile сконцентрированы на гибкости, отказе от излишней бюрократии, готовности к изменениям, поощрении взаимодействия между всеми заинтересованными в результате сторонами. Все перечисленное точно согласуется с адхократической культурой, поэтому внедрение agile также является одним из способов перехода к этому типу культуры. Успешно применяют agile в своей деятельности такие компании как Сбербанк, Вымпелком, Яндекс, Лаборатория Касперского.

Таким образом, активная цифровизация экономики вносит изменения в процесс формирования деловой культуры фирм, при этом происходящие в связи с этим процессы, отвечают принципам адхократической культуры, поэтому могут быть использованы как эффективный инструмент перехода к культуре профессионалов.

**Выводы**

1. Развитие фирмы по оптимальной траектории достигается осознанным управлением деловой культурой со стороны топ-менеджмента начиная со второй половины стадии зрелости. Формирование деловой культуры должно осуществляться в двух направлениях, во-первых, гармонизация внутренней среды в соответствии с текущей стадией жизненного цикла на основе элементов «PEST-атома», во-вторых, усиление координат культуры, соответствующей следующей стадии ЖЦ. Для формирования оптимальной траектории на стадии зрелости необходимо усилить культуру адхократического типа и одновременно предпринять меры по ослаблению бюрократической – культуры антагониста.
2. Основной способ формирования деловой культуры – формирование власти, соответствующей каждому типу культуры. В результате интеграции теории жизненного цикла Херси-Бланшара и концепции власти Френча-Рейвена выявлено следующее соответствие: на стадии детства необходим директивный стиль лидерства и эталонная власть; на стадии юности – наставнический стиль и традиционная или нормативная власть; стадии зрелости необходим поддерживающий стиль руководства и концепция власти, основанная на вознаграждении и принуждении; на стадии старости оптимальной траектории жизненного цикла власть экспертного типа, а механизм руководства делегирующий. Таким образом, со временем центр принятия решений смещается вниз по пирамиде власти, а стили лидерства от директивного до наиболее либерального – делегирующего.
3. Цифровая экономика влияет на формирование и развитие деловой культуры, в первую очередь применение цифровых технологий внутри фирмы приводит к децентрализации управления, усилению горизонтальной интеграции, возрастанию роли профессионалов, что точно согласуется с характеристиками адхократической культуры. Таким образом, цифровая трансформация предприятия или внедрение цифровых технологий и agile в отдельных подразделениях могут быть использованы как инструмент усиления или формирования культуры профессионалов для перехода на оптимальную траекторию жизненного цикла.

# **ГЛАВА 4 ИССЛЕДОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ ООО «МАКСИДОМ»**

* 1. **Анализ существующей деловой культуры ООО «Максидом»**

Апробация авторской интегративной методики идентификации стадии жизненного цикла фирмы была проведена на обществе с ограниченной ответственностью «Максидом». Основной вид деятельности компании – розничная торговля товарами для обустройства дома, строительства и ремонта. ООО «Максидом» открылся в Санкт-Петербурге в 1997 году, по состоянию на 2020 сеть включает в себя 15 гипермаркетов, количество сотрудников около 3000 человек. В период с 2013 по 2015 гг. торговая сеть «Максидом» признавалась «Крупнейшей отечественной сетью сегмента Soft-DIY» по результатам рейтинга «DIY RetailRussia TOP» (информационного агентства INFOLine[[46]](#footnote-46)).

Респондентами выступили работники четырех подразделений главного офиса: служба персонала (14 человек), центр дистанционной торговли (8 человек), отдел маркетинга (25 человек) и операционное подразделение (10 человек).

*Исследование деловой культуры подразделения Служба персонала.* Списочная численность отдела составляет 17 человек, из них 14 человек приняли участие в анкетировании. Результаты опроса и расчета средних значений по двенадцати координатам культуры и непосредственно по типам культуры представлены в табл. 3.

Как упоминалось ранее в методологии проведения исследования, обязательным этапом является проверка надежности полученных данных, во-первых, расчет коэффициента вариации для каждого вопроса, координаты и типа культуры, во-вторых, расчет коэффициента Альфа Кронбаха. Коэффициент вариации находится в интервале от 11% до 33% для каждого из тридцати шести вопросов анкеты, при этом средний коэффициент вариации для совокупности составляет 22%. Результаты расчета Квар по типам культуры представлены в табл. 1: минимальная вариация 5% наблюдается в структуре ответов на вопросы, относящиеся к клановому типу культуры, максимальная 9% - к адхократическому, однако, оба значения достаточно низкие, чтобы сделать вывод об однородности оценок респондентов.

Надежность результатов опроса подтверждается высоким значением коэффициента Альфа Кронбаха равным 0,901 (см. Приложение 6, табл. 1), расчет которого производился с помощью программного обеспечения для статистического анализа IBM SPSS Statistic.

Таблица – 9 Значения координат и типов культуры отдела Служба персонала

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Координата культуры** | **Среднее значение** | **Квар** | **Тип культуры** | **Среднее значение** |
| Совместные ценности | **2,90** | 5% | Клановая | **3,02** |
| Командная работа | **3,18** |
| Управление межличностными взаимоотношениями | **2,97** |
| Стратегическое планирование | **4,25** | 7% | Бюрократическая | **3,98** |
| Управление системой контроля | **3,98** |
| Координация | **3,70** |
| Управление конкурентоспособностью | **3,97** | 7% | Рыночная | **4,27** |
| Концентрация на потребителях | **4,23** |
| Стимулирование активности работников | **4,59** |
| Управление изменениями | **2,95** | 9% | Адхократическая | **2,79** |
| Организационное обучение | **2,91** |
| Управление новаторством | **2,51** |

Как видно из таблицы 9 наибольший коэффициент (4,27) имеет рыночный тип культуры, рассматривая оценки координат, относящихся к данному типу, можно отметить акцент на стимулировании активности работников с одной стороны и менее развитое, по мнению сотрудников отдела служба персонала, управление конкурентоспособностью. Как отмечалось ранее, при анализе деловой культуры необходимо выделить не один, а два доминирующих типа культуры. Согласно полученным данным второй достаточно выраженной культурой является бюрократическая, при этом наиболее развитой координатой выступает стратегическое планирование, в свою очередь тяготеющее к рыночной культуре. В наименьшей степени выражены культуры кланового и адхократического типов.

Для наглядного представления результатов опроса перенесем полученные данные на рамочную конструкцию конкурирующих ценностей (рис. 6). Можно заметить, что культурные ценности клановой и адхократической культуры выражены практически в равной степени. Наибольшую площадь занимает рыночная культура 13,30, что в 2 раза больше относительно культуры адхократического и кланового типов. Бюрократическая культура по оценкам приближается к рыночной.

Полученный профиль культуры по оценкам отдела службы персонала соответствует стадии зрелости: ярко выражена культура рыночного типа, а также сохраняет остаточное влияние с предыдущей стадии юности бюрократическая культура.



Рисунок 6 Профиль деловой культуры подразделения Служба персонала ООО «Максидом»

*Исследование деловой культуры Центра дистанционной торговли.* В рамках опроса приняли участие 8 человек из 13, работающих в данном подразделении. Исследование Центра дистанционной торговли представляет особую значимость для диагностики организационной культуры в целом, в связи с тем, что сотрудники отдела непосредственно взаимодействуют с клиентами, а значит в первую очередь воспринимают необходимость изменений в деловой культуре, в том числе в организации бизнес-процессов, системе принятия решений.

Таблица – 10 Значения координат и типов культуры Центра дистанционной торговли

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Координата культуры** | **Среднее значение** | **Квар** | **Тип культуры** | **Среднее значение** |
| Совместные ценности | **2,47** | 13% | Клановая | **2,25** |
| Командная работа | **1,91** |
| Управление межличностными взаимоотношениями | **2,38** |
| Стратегическое планирование | **3,99** | 16% | Бюрократическая | **3,53** |
| Управление системой контроля | **3,71** |
| Координация | **2,88** |
| Управление конкурентоспособностью | **4,55** | 9% | Рыночная | **4,14** |
| Концентрация на потребителях | **3,87** |
| Стимулирование активности работников | **4,02** |
| Управление изменениями | **1,92** | 14% | Адхократическая | **2,21** |
| Организационное обучение | **2,55** |
| Управление новаторством | **2,17** |

Центр дистанционной торговли характеризуется доминированием рыночной (4,14) и бюрократической (3,53) культуры аналогично отделу Служба персонала. В структуре ценностей рыночной культуры преобладает управление конкурентоспособностью (4,55), что естественно для данного подразделения. Слабым местом по результатам исследования является управление изменениями – координата адхократической культуры, развитие которой должно стать приоритетом в дальнейшем для обеспечения устойчивого развития компании.

Ценности бюрократической культуры воспринимаются данным отделом не равномерно, на что указывает коэффициент вариации 16%. Наиболее высоко оцененной координатой в структуре является стратегическое планирование, которое по своей сущности тяготеет к преобладающей культуре рыночного типа.

Высокая надежность опроса подтверждается значением коэффициента Альфа Кронбаха, равным 0,907 (см. приложение 6 табл.2). Коэффициент вариации, рассчитанный по вопросам анкеты, принимает значения от 11% до 34%. Таким образом, результаты опроса надежны и могут быть использованы для диагностики организационной культуры.



Рисунок 7 Профиль деловой культуры подразделения Центр дистанционной торговли ООО «Максидом»

Лепестковая диаграмма отражает преобладание ценностей рыночной культуры, выраженных практически в равной мере, что свидетельствует об однородности и силе культуры. Значения площадей наглядно подтверждают доминирование в первую очередь рыночной и в меньшей степени бюрократической культуры.

*Исследование деловой культуры отдела маркетинга.* Списочная численность отдела составляет 35 человек, в рамках опроса приняли участие 25 человек. Результаты анкетирования по авторской методике представлены в табл. 11.

Таблица – 11 Значения координат и типов культуры отдела Маркетинга

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Координата культуры** | **Среднее значение** | **Квар** | **Тип культуры** | **Среднее значение** |
| Совместные ценности | **2,40** | 10% | Клановая | **2,66** |
| Командная работа | **2,94** |
| Управление межличностными взаимоотношениями | **2,63** |
| Стратегическое планирование | **3,47** | 4% | Бюрократическая | **3,58** |
| Управление системой контроля | **3,75** |
| Координация | **3,53** |
| Управление конкурентоспособностью | **4,68** | 8% | Рыночная | **4,27** |
| Концентрация на потребителях | **4,09** |
| Стимулирование активности работников | **4,04** |
| Управление изменениями | **2,71** | 11% | Адхократическая | **2,78** |
| Организационное обучение | **3,11** |
| Управление новаторством | **2,53** |

Анализируя результаты опроса отдела маркетинга нельзя не отметить их схожесть с уже изученными результатами. Как и в предыдущих подразделениях наибольшая оценка наблюдается у рыночной культуры (4,27), за ней идет бюрократическая (3,58). В структуре воспринимаемых сотрудниками ценностей преобладает управление конкурентоспособностью (4,68); в структуре бюрократической культуры наиболее выражено управление системой контроля (3,75), что в будущем может послужить препятствием для формирования культуры адхократического типа.

Наглядно результаты отражена на рамочной конструкции конкурирующих ценностей при помощи лепестковой диаграммы (рис. 8). Распределение ценностей достаточно однородное, без острых переходов.

Надежность полученные данных доказывает коэффициент Альфа Кронбаха, равный 0,955 (см. приложение 6, табл. 3). Однородность результатов и высокую степень восприятия культурных ценностей внутри отдела можно подтвердить значением коэффициента вариации, заключенным в интервале от 11% до 33%.



Рисунок 8 Профиль деловой культуры отдела маркетинга ООО «Максидом»

*Исследование деловой культуры операционного подразделения.* В рамках опроса от данного подразделения приняли участие 10 человек. Результаты представлены в табл.12.

По результатам опроса, как и в предыдущих анализируемых подразделениях, доминирует рыночный (4,20) тип культуры с остаточными признаками бюрократического (3,51). Отличается лишь распределение оценок между ценностями внутри каждого типа культуры: слабое звено рыночной культуры – стимулирование активности работников, в то время как структура бюрократической культуры однородна.

Таблица – 12 Значение координат и типов деловой культуры операционного подразделения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Координата культуры** | **Среднее значение** | **Квар** | **Тип культуры** | **Среднее значение** |
| Совместные ценности | **2,49** | 6% | Клановая | **2,58** |
| Командная работа | **2,75** |
| Управление межличностными взаимоотношениями | **2,50** |
| Стратегическое планирование | **3,73** | 8% | Бюрократическая | **3,51** |
| Управление системой контроля | **3,60** |
| Координация | **3,20** |
| Управление конкурентоспособностью | **4,41** | 8% | Рыночная | **4,20** |
| Концентрация на потребителях | **4,39** |
| Стимулирование активности работников | **3,80** |
| Управление изменениями | **3,77** | 15% | Адхократическая | **3,24** |
| Организационное обучение | **3,17** |
| Управление новаторством | **2,80** |

По результатам опроса, как и в предыдущих анализируемых подразделениях, доминирует рыночный (4,20) тип культуры с остаточными признаками бюрократического (3,51). Отличается лишь распределение оценок между ценностями внутри каждого типа культуры: слабое звено рыночной культуры – стимулирование активности работников, в то время как структура бюрократической культуры однородна.

Коэффициент Альфа Кронбаха составил 0,912 (см. приложение 6, табл. 4) и подтверждает надежность ответов респондентов. Среднеквадратическое отклонение для совокупности вопросов принимает значения в интервале от 12% до 32%, следовательно, ценности деловой культуры воспринимаются сотрудниками в полной мере и полученные в рамках опроса данные статистически значимы.

Отличительная особенность операционного подразделения в том, что меньше всего выражена клановая культура, в отличие от остальных, где наименьшую оценку получила культура адхократического типа. По занимаемой на лепестковой диаграмме (рис. 5) площади адхократическая культура (S = 8.17) сильно приближена к бюрократической (S = 8.80). Возможно это связано со спецификой деятельности отдела: сотрудники напрямую взаимодействуют с клиентами, оказывая сервисные услуги.



Рисунок 9 Профиль деловой культуры операционного подразделения ООО «Максидом»

*Исследование общей деловой культуры ООО «Максидом».* Проанализировав исследуемые подразделения по отдельности, необходимо составить общий профиль культуры.

Таблица – 13 Общие значения координат и типов культуры ООО «Максидом»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Координата культуры** | **Среднее значение** | **Квар** | **Тип культуры** | **Среднее значение** |
| Совместные ценности | **2,56** | 3% | Клановая | **2,6** |
| Командная работа | **2,69** |
| Управление межличностными взаимоотношениями | **2,62** |
| Стратегическое планирование | **3,86** | 8% | Бюрократическая | **3,7** |
| Управление системой контроля | **3,76** |
| Координация | **3,33** |
| Управление конкурентоспособностью | **4,40** | 5% | Рыночная | **4,2** |
| Концентрация на потребителях | **4,14** |
| Стимулирование активности работников | **4,11** |
| Управление изменениями | **2,84** | 8% | Адхократическая | **2,8** |
| Организационное обучение | **2,93** |
| Управление новаторством | **2,50** |

Полученные результаты согласуются с проведенными ранее исследованиями культуры каждого подразделения по отдельности: доминируют два типа культуры - в большей степени рыночный (4,2) и бюрократический (3,7). Основные ценности – управление конкурентоспособностью (4,4) и стратегическое планирование (3,86).

Слабо развиты клановая (2,6) и адхократическая (2,8) культура – в соответствии с используемой шкалой, значение ниже «3» свидетельствуют о том, что при оценке респонденты не отвечали на вопросы, относящиеся к этим двум типа культуры, положительно.

Коэффициент Альфа Кронбаха принимает высокое значение, равное 0,94 (см. Приложение 6, табл. 5), которое подтверждает надежность результатов проведенного опроса. Согласно низким значениям коэффициента вариации, принимающего значения от 3% до 8%, каждый тип культуры характеризуется высокой степенью однородности.

Изобразим общий профиль культуры графически (рис. 10), для наглядного распределения ценностей. Агрегированный профиль характеризуется равномерным распределением ценностей внутри квадрантов, отсутствуют ярко выраженные экстремумы и переходы между координатами.

Для окончательного вывода о профиле деловой культуры ООО «Максидом» целесообразно использовать значение рассчитанных по лепестковой диаграмме площадей, занимаемых каждым типом культуры. Основанием для этого является учет значений соседних культурных ценностей, при расчете площади.

Согласно расчетным значениям площадей, доминирующий рыночный (12,2) тип культуры на 56,5% превосходит клановый (5,3), то есть в такой степени культурные ценности преобладающего типа более выражены относительно самого слабого. Разница между рыночной (12,2) и бюрократической (9,4) составляют 33%, что находится в пределах допустимого значения для вариации.

****

Рисунок 10 Графическое изображение общего профиля культуры ООО «Максидом» на рамочной конструкции конкурирующих ценностей

Общая культура организации по результатам опроса четырех подразделений характеризуется доминированием рыночного типа, а также остаточным влиянием бюрократического, сохранившегося с предыдущей стадии жизненного цикла в связи с плавным развитием и кумулятивным эффектом типов деловой культуры. Адхократическая и клановая культура слабо выражены по результатам исследования каждого задействованного подразделения. На основании результатов анализа как подразделений по отдельности, так и в целом, были получены идентичные результаты, согласующиеся между собой и характеризующиеся высокой степенью надежности и однородности. Таким образом, компания ООО «Максидом» находится на стадии зрелости.

## **4.2 Рекомендации по гармонизации и формированию деловой культуры ООО «Максидом»**

Ранее при помощи интегрированной методики идентификации стадии жизненного цикла было выяснено, что ООО «Максидом» в текущий момент находится на стадии зрелости. Данный этап в развитии фирмы часто судьбоносный, ведь как отмечалось существует две траектории жизненного цикла: естественная и оптимальная, и на какую из них выйдет фирма зависит от мер, принятых топ-менеджментом именно в период зрелости.

В первую очередь необходимо предпринять меры по гармонизации деловой культуры в соответствии с текущей стадией жизненного цикла – зрелостью (культура предпринимателя). Анализ культурных ценностей в предыдущем параграфе показал, что необходимо сделать акцент на стимулировании активности работников операционного подразделения и отдела маркетинга. Реализовать это возможно при помощи введения конкурентных систем поощрения.

В целом оценки координат доминирующих типов культуры достаточно однородны (см. табл. 7), поэтому можно говорить о сбалансированной внутренней среде фирмы и переходить к мерам по формированию оптимальной траектории жизненного цикла. Важно помнить, что на стадии зрелости остаточное влияние сохраняет бюрократическая культура – антагонист адхократической, усиление которой является нашей целью на данном этапе.

Таким образом, рекомендации по развитию деловой культуры ООО «Максидом» можно разделить на два направления: политика дебюрократизации и усиление культуры адхократического типа.

Первая группа мер предполагает ограничение бюрократической культуры: ослабление системы контроля, развитие взаимодействия между сотрудниками различных уровней иерархии и подразделений, для свободного обмена информацией и знаниями, предоставление большей самостоятельности подразделениям, чтобы децентрализовать власть. Центр принятия решений должен быть перемещен от мидл-менедмента к супервайзерам. Роль лидера должна ограничиваться участием в организации рабочего процесса и при необходимости помощью в принятии решений.

Второе направление изменений - переход к культуре адхократического типа, который следует начать с изменения механизма принятия решений – он должен стать либеральным, лидер практически полностью делегирует полномочия принятия решений профессионалам, которые занимают ключевую роль на этапе формирования оптимальной траектории жизненного цикла. Источником власти на этом этапе служат экспертные знания.

На основе результатов исследования общего профиля культуры Максидом (см. рис. 6) можно выделить приоритетное направление развития – управление новаторством. По мнению автора, наиболее подходящими и эффективными мерами будет внедрение цифровых технологий и бизнес-процессов. Например, использование в отделе маркетинга CRM-систем и Big Data, в центре дистанционной торговли целесообразно применять приложения на основе дополнительной реальности, предназначенные для помощи клиентам в выборе покупок; HR отдел также нуждается в цифровизации – автоматизация рутинных процессов существенно сократит бюрократию и освободит время сотрудников для решения нетривиальных задач, анализ данных. Создание HR-платформ позволит интегрировать процессы, системы и операции, принимать решения и подготавливать отчетность в реальном времени, отслеживать динамку выполнения задач, вовлеченность сотрудников.

Отдельное внимание нужно уделить процессу обучения сотрудников и совершенствования их профессиональных навыков, во-первых, это необходимо для беспрепятственного внедрения цифровых технологий, во-вторых, как отмечалось ранее, основной источник власти и ценность деловой культуры адхократического типа – информация и экспертные знания. Именно поэтому еще одна рекомендация – следовать принципам самообучающейся организации, идея которых состоит в непрерывном коллективном и индивидуальном обучении. Необходимо организовывать профессиональные тренинги, внешнее обучение сотрудников, поощрять стремление к совершенствованию личностных качеств, развитие ответственности, творчество.

## **Выводы**

- Апробация авторской интегративной методики идентификации стадии жизненного цикла прошла успешно, были получены статистически значимые и надежные данные, на основе которых выявлено два доминирующих типа культуры: наиболее выраженный рыночный и, сохраняющий остаточное влияние, бюрократический. Таким образом, можно констатировать о стадии зрелости ООО «Максидом».

- Все исследуемые подразделения (отдел маркетинга, служба персонала, операционное подразделение, центр дистанционной торговли) имеют идентичные профили культуры с высокой степенью однородности и силы, однако структура ключевых культурных ценностей уникальна для каждого отдела. Общая тенденция – акцент на управлении системой контроля в структуре бюрократической культуры, на конкурентоспособности – в рыночной. Наименьшие оценки имеет координата управление новаторством в адхократической культуре, что может свидетельствовать о низкой инновационной активности.

- Будущее развитие деловой культуры ООО «Максидом» должно идти в двух направлениях, во-первых, это уменьшение влияния бюрократической культуры, за счет мер по децентрализации власти, предоставлении свободы подразделениям, развитии горизонтальной интеграции; во-вторых, необходимо формировать адхократическую культуру, которая позволит перейти на следующий качественно новый этап развития. Реализовать это необходимо при помощи создания проектных групп в отделе R&D для работы над инновационными продуктами, поощрение инициативы от сотрудников, формированию гибкой системы мотивации, делегирующего стиля руководства. Формирование адхократической культуры в том числе подразумевает меры по цифровизации внутренних процессов – внедрение интегрированных HR-платформ, Big Data, CRM-системы, а также следование принципам самообучающейся организации.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По результатам научно-исследовательской работы можно с уверенностью говорить о деловой культуре как ключевом факторе внутренней среды фирмы, эффективное управление которым обеспечивает устойчивое развитие фирмы по оптимальной траектории жизненного цикла.

Соответствие между развитием фирмы по стадиям жизненного цикла и сменой типов деловой культуры предоставляет возможность через исследование организационной культуры идентифицировать стадию жизненного цикла и сформировать рекомендации по управлению деловой культурой фирмы в контексте стратегического развития.

Формирование деловой культуры должно начинаться с формирования соответствующего ей типа власти и стиля лидерства.

Выводы:

1. В работе была произведена интеграция единой типологии деловой культуры с теорией жизненного цикла Френча и Рейвена, концепцией власти Херси Бланшара, а также отобраны наиболее подходящие для каждой стадии ЖЦ роли лидера по К. Камерону и Р. Куинну и М. Белбину. В процессе эволюции фирмы по стадиям жизненного цикла происходит децентрализация и либерализация власти – от директивного стиля лидерства (автократия) до делегирующего (адхократия). Поскольку деловая культура - это сложная система, необходим комплексный подход к ее формированию. В соответствии с этим автором была произведена гармонизация всех элементов внутренней среды фирмы в соответствии с моделью «PEST-атом» по четырем стадиям жизненного цикла. Предложенную модель необходимо использовать как ориентир при управлении деловой культурой для обеспечения ее сбалансированности.

2. Предложена интегративная модель идентификации стадии жизненного цикла фирмы. Основой послужили наиболее распространенные количественные методики анализа организационной культуры: OCAI, MSAI К.Камерон и Р.Куинн и DOCS Д. Денисона, сопоставление которых показало соответствие используемых в каждой модели координат друг другу, а также выявило недостатки и преимущества методик. Авторская модель выгодно отличается от существующих: она определяет не один, а два доминирующих типа культуры, благодаря усовершенствованной системе обработки результатов можно проанализировать за счет каких ценностей преобладает тот или иной тип, определить степень однородности культуры.

3. Предложенный инструмент анализа деловой культуры фирмы был апробирован на четырех подразделениях ООО «Максидом», в результате выявлено преобладание рыночной культуры, с остаточным влиянием бюрократической, сохранившейся с предыдущей стадии жизненного цикла. На основе полученных данных можно констатировать, что ООО «Максидом» находится на стадии зрелости. В целом деловая культура проанализированных подразделений характеризуется высокой степенью однородности и силы.

Для обеспечения перехода фирмы на оптимальную траекторию жизненного цикла на стадии зрелости развитие деловой культуры должно происходить в двух направлениях: политика дебюрократизации и формирование культуры профессионалов (адхократический тип).

Меры по формированию культуры адхократического типа в первую очередь должны быть направлены на децентрализацию власти, усиление самостоятельности и полномочий профессионалов, развитие делегирующего типа лидерства, совместное участие сотрудников в решении проблем. Также необходимо следовать принципам самообучающейся организации – осуществлять постоянное корпоративное и индивидуальное обучение сотрудников, всесторонне поощрять стремление к росту, развивать ответственность. Особенно важно на стадии зрелости сделать акцент на исследованиях и разработках, усовершенствовании бизнес-процессов, разработке новых продуктов, открытии бизнес-линий.

Один из способов усиления культуры профессионалов – внедрение цифровых технологий, например, интегрированные HR-платформы, значительно повышающие эффективность и гибкость взаимодействия с сотрудниками; оптимизация торговых залов с помощью «умных полок», CRM-системы и Big Data в маркетинге. Цифровизация бизнес-процессов значительно ускоряет децентрализацию управления, развивает горизонтальную интеграцию, снижает количество рутинных задач и способствует развитию профессиональных компетенций сотрудников.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

Книги

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. - СПб: Питер, 2008. – 384 с.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер. с англ.: Е. Л. Леонтьева, Е. Н. Строганов, Е. В. Вышинская и др. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
3. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
4. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура: Учебн. пособие. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 361 с.
5. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры. М.: МПИСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2010 – 347 с.
6. Дрыга С.В., Дудченко А.В. выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. № 2(56). – Новосибирск: СибАК, 2016.
7. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
8. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник/ П.А. Михненко. – 4-е изд., стер. – М.: Унивеситет «Синергия», 2018. – 520 с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. Ю.Н.Каптуревского.- СПб: Издательство «Питер», 2000. – 372 с.
10. Питерс, Т., Уотерман, Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 528 с.
11. Спивак, В. А. Корпоративная культура : учебник / В. А. Спивак. – СПб: Питер, cерия "Теория и практика менеджмента", 2001. – 352 с.
12. Тромпенаарс Фонс. 100 ключевых моделей и концепций управления / Фонс Тромпенаарс, Пит Хейн Куберг, пер.с англ. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2019. - 640 с.
13. Тромпенаарс Ф., Хэмпден-Тернер Ч.   
    4 типа корпоративной культуры. Пер.с англ. Минск: Попурри, 2012 – 528 c.
14. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 4 изд-е. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2013. - 330 с.
15. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика. / 2-е изд., монография. – Спб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
16. Handy C. The Gods of Management. – New York: Penguin Books, 1978.

Статьи и периодические издания

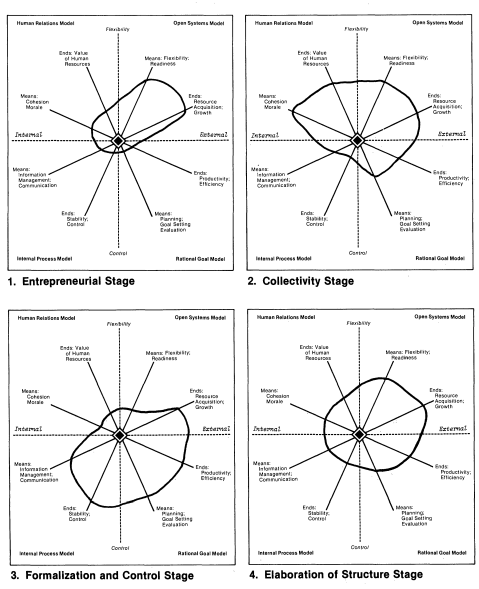
1. Андрющенко О. В., Фокина Т. П. Методологические и методические аспекты использования OCAI как инструмента диагностики и изменения организационной культуры // Основы ЭУП. 2014. №3 (15).
2. Аренков И.А., Смирнов С.А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 5. – С. 1718. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sistemy-upravleniya-predpriyatiem-pri-perehode-k-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 15.03.2020).
3. Ахвледиани З. Дж., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. ООО Издательство «Креативная экономика», М: Том 10, N 8 (август 2016). С. 883–904.
4. Ахвледиани З.Д., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры как инструмент совершенствования управления фирмой // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 14. — С. 1605–1618.
5. Денисон Д., Хойшберг Р., Лэйн Н., Лиф К. Изменение корпоративной культуры в организациях. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
6. Дрыга С.В., Дудченко А.В. выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. LVIII междунар. науч.-практ. конф. № 2(56). – Новосибирск: СибАК, 2016.
7. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1. – С. 116-120.
8. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // проблемы современной экономики. – 2014. №4. – С. 123 – 127.

Зябриков В.В. Моделирование внутренней среды фирмы для целей обеспечения ее устойчивого развития // Сборник статей/ Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 437-444.

1. Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры. Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. С.194-199.
2. Кушелевич Е.И., Филонович С.Р. Модели жизненных циклов организаций. В кн.: Менеджмент: век XX - век XXI. М.: Экономистъ, 2004. С. 304-320.
3. Магура М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002 г. №1. С. 26.
4. Pодин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент. – 1998. – № 7. – С. 67-77.
5. То Тху Чанг Интегральная методика исследования организационной культуры // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1, 2015. [Электронный ресурс] URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/115EVN115.pdf> (дата обращения 28.10.2019)
6. Филонович С.Р., Кушелевич ЕМ. Теория жизненных циклов И.Адизеса и российская действительность// Социол. исслед. 1996. № 10. С. 63-71
7. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. №4. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-diagnostiki-organizatsionnoy-kultury-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 19.02.2020).
8. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. – с. 3-20. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/harakteristiki-stadiy-zhiznennogo-tsikla-rossiyskih-kompaniy-sozdannyh-s-nulya> (дата обращения 27.10.2019)
9. Широкова Г. В., Меркурьева И. С., Серова О. Ю. Особенности формирования жизненных циклов российских компаний (эмпирический анализ). Российский журнал менеджмента 4 (3), 2006. 3–26 С. [Электронный ресурс] URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/osobennosti-formirovaniya-jiznenn-h-tsiklov-rossiyskih-kompaniy-empiricheskiy-analiz.pdf](file:///C:\Users\User\Downloads\osobennosti-formirovaniya-jiznenn-h-tsiklov-rossiyskih-kompaniy-empiricheskiy-analiz.pdf) (дата обращения 27.10.2019)
10. Alas, R. and Vadi, M. The impact of organizational culture on organizational learning and attitudes concerning change from an institutional perspective’, Int. J. Strategic Change Management, 2005. Vol. 1, Nos. 1/2, pp.155–170.   
     [Электронный ресурс] URL: <https://www.researchgate.net/publication/228617391_The_impact_of_organisational_culture_on_organisational_learning_and_attitudes_concerning_change_from_an_institutional_perspective> (дата обращения 01.04.2020).
11. Argote, L., & Spektor, E. M. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. Organization Science, 22(5), 2011. - 1123–1137 p. [Электронный ресурс] URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Organizational\_Learning\_From\_Experience\_to\_Knowled.pdf](file:///C:\Users\User\Downloads\Organizational_Learning_From_Experience_to_Knowled.pdf) (дата обращения 02.04.2020).
12. Bendyk, M. In Pilat, M. How Organizational Culture Influences Building a Learning Organization. Forum Scientiae Oeconomia, 1 (4), 2004. - 83-92 p. [Электронный ресурс] URL: <http://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/bitstream/handle/11199/7438/Pi%C5%82at%20Micha%C5%82,%20The%20influence%20of%20organizational%20culture%20on%20building%20a%20learning%20organization.pdf?sequence=1> (дата обращения 02.04.2020).
13. Boisnier A. Chatman J.A. The Role of Subcultures in Agile Organizations. University of California, Berkeley, 2002. – 37 p. [Электронный ресурс] URL: <https://www.researchgate.net/publication/265206215_The_Role_of_Subcultures_in_Agile_Organizations> (дата обращения 25.02.2020)
14. Bruce M. Tharp. Four Organizational Culture Types // Haworth, Organizational Culture. – 2005. – p. 1-6. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.academia.edu/1588713/Four_Organizational_Culture_Types> (дата обращения 09.12.2019)
15. Cameron, K. A Process for changing organizational culture. In: T.G. Cummings, editor. Handbook of Organizational Development. Thousand Oaks: Sage; 2008. pp. 429–445.
16. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework (Revised Edition ed.). San Francisco: Jossey-Bass – 2006 (1999). -132 р.
17. Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests // Psychometrika. 1951.Vol. 16. P. 297-334. [Электронный ресурс] URL: <http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf> (дата обращения 15.02.2020)
18. Denison D.R. Corporate culture and organizational effectiveness. – N.Y.: Wiley, 1990. – 35 p. [Электронный ресурс] URL: <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/oc-corporate-culture-and-organizational-effectiveness.pdf> (дата обращения 30.11.2019).
19. Denison D.R., Haaland S., Goelzer P. Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 1, 2004. - pp. 98–109. [Электронный ресурс] URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Corporate\_Culture\_and\_Organizational\_Eff.pdf](file:///C:\Users\User\Downloads\Corporate_Culture_and_Organizational_Eff.pdf) (дата обращения 03.11.2019)
20. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization science. – Denver (Colorado), 1995. – Vol. 6, N 2. – P.204–223. [Электронный ресурс] URL: <http://www.trustiseverything.com/wp-content/uploads/2012/07/denison-mishra-toward-a-theory-of-org-culture-and-effect-org-sci-1995.pdf> (дата обращения 03.11.2019)
21. French J.R.P., Raven D. The Bases of social power // In Cartwright D. Studies in Social power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research. – 1959. – P. 150– 167
22. Goleman, D. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 2000. - 78-90 c. [Электронный ресурс] URL: <http://www.powerelectronics.ac.uk/documents/leadership-that-gets-results.pdf> (дата обращения 15.02.2020)
23. Greiner L. E. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard Business Review 50 (4), 1972. - 37–46 p. (Русск. перевод: Грейнер Л. Е. 2002. Эволюция и революция в процессе роста организаций. Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент (4): 76–94.
24. Kodjo E., J., & Dai, C. The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. International Journal of Business Management, 4(9), 2009. - 243-250 p. [Электронный ресурс] URL: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/2153> (дата обращения 12.02.2020)
25. Kokina I. Ostrovska I. The Analysis of organizational culture with the Denison Model // European Scientific Journal, 2013. ISSN: 1857-7881. [Электронный ресурс] URL: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/2316/2189> (дата обращения 17.11.2019)
26. Müllera E., Hopfa H. Competence Center for the Digital Transformation // Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference. Procedia Manufacturing 11. 2017. – p. 1495-1500. [Электронный ресурс] URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/Competence\_Center\_for\_the\_Digital\_Transformation\_i.pdf](file:///C:\Users\User\Downloads\Competence_Center_for_the_Digital_Transformation_i.pdf) (дата обращения 25.02.2020).
27. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. International journal of economics and management sciences, 2017. – 3 p. [Электронный ресурс] URL: <https://www.hilarispublisher.com/open-access/organizational-culture-and-organizational-life-cycle-2162-6359-1000433.pdf> (дата обращения 21.10.2019).
28. Quinn RE., Cameron K. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence // Management Science, 1983. Vol. 29. P. 33-51.
29. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29(3),1981. pp 363–377. [Электронный ресурс] URL: <http://tpayne.ba.ttu.edu/Graduate/MGT5391/QuinnRohrbaugh1983.pdf> (дата обращения 30.09.2019).
30. Tharp, B. M. (2009). Four organizational culture types. Haworth. Organizational Culture White Paper, 2015. 6 p. [Электронный ресурс] URL: <http://urmiladasi.com/wp-content/uploads/2015/12/Four_Organizational_Culture_Types.pdf> (дата обращения 30.09.2019).

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Критерии эффективности на разных стадиях жизненного цикла организации



Источник: Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, 29. 1983. - p. 43.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Рамочная конструкция конкурирующих ценностей



Источник: Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — C. 67.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 3

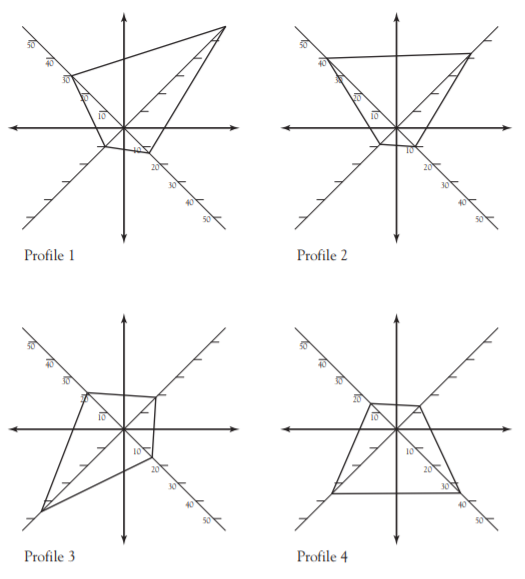
Табл. 2. Инструмент оценки организационной культуры К. Кэмерона и Р. Куинна

|  | | Теперь | Предпочтительно |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Важнейшие характеристики | |  |  |
| A | Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего |  |  |
| B | Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск |  |  |
| C | Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели |  |  |
| D | Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 2. Общий стиль лидерства в организации | |  |  |
| A | Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить |  |  |
| B | Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску |  |  |
| C | Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, наступательности, ориентации на результат |  |  |
| D | Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 3. Управление работниками | |  |  |
| A | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением совместной деятельности, единодушия и участия коллектива в принятии решений |  |  |
| B | Стиль руководства в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности каждого. |  |  |
| C | Стиль руководства в организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений. |  |  |
| D | Стиль руководства в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях. |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 4. Связующая сущность организации | |  |  |
| A | Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность является главным качеством организации |  |  |
| B | Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах |  |  |
| C | Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – наступательность и победа |  |  |
| D | Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 5. Стратегические цели | |  |  |
| A | Организация заостряет внимание на поддержании высокого доверия, открытости и соучастия |  |  |
| B | Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся пробы нового и изыскания новых возможностей |  |  |
| C | Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке предоставления аналогичных услуг |  |  |
| D | Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего контроль и плавность ведения дел |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |
| 6. Критерии успеха | |  |  |
| A | Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, коллективной работы, увлеченности работников делом и заботой о людях |  |  |
| B | Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей технологией. Организация – лидер и новатор в данной профессионально-трудовой сфере |  |  |
| C | Организация определяет успех на базе конкурентного лидерства (опережение конкурентов) |  |  |
| D | Организация определяет успех на базе надежных, стабильных показателей, четких планов, низких производственных затрат |  |  |
| Всего: | | 100 | 100 |

Источник: Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — c. 53.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Жизненный цикл Apple Computer Company



Источник: Cameron, Kim S., Robert E. Quinn // Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework, 1999. – 55 p.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 5

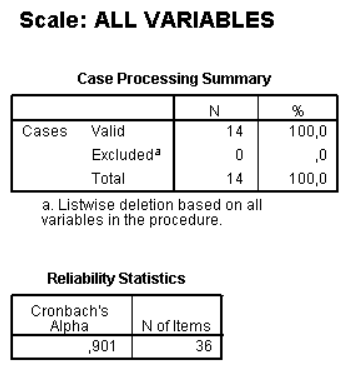
Графическое изображение профиля управленческих навыков, полученного по методике MSAI К. Камерон и Р. Куинн

****

Источник:Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 179 с.

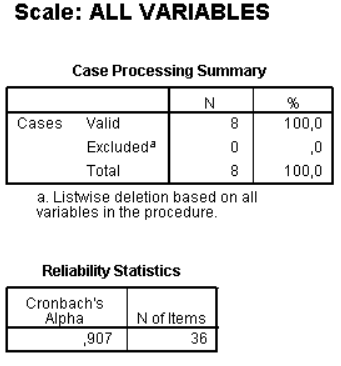
# ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Таблица - 1 Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитанный по отделу служба персонала



Источник: SPSS Statistics

Таблица - 2 Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитанный для центра дистанционной торговли



Источник: SPSS Statistics

Таблица - 3 Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитанный для отдела маркетинга

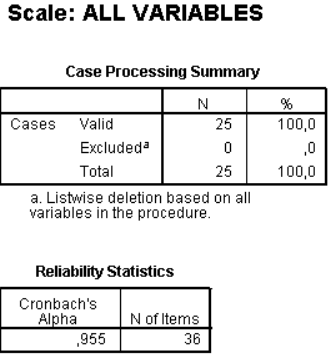
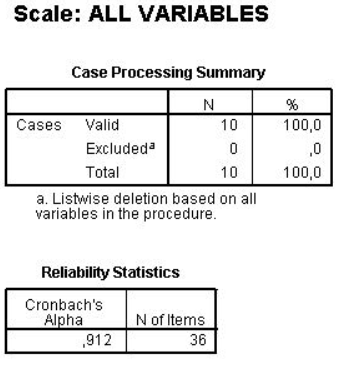
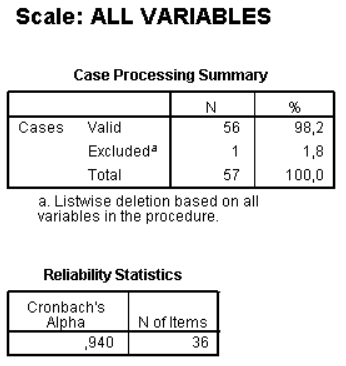


Таблица - 4 Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитанный для операционного подразделения



Источник: SPSS Statistics

Таблица - 5 Коэффициент Альфа Кронбаха рассчитанный для совокупности подразделений



1. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских компаний, созданных «с нуля» // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 17. [↑](#footnote-ref-1)
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Пер. с англ. Ю.Н.Каптуревского.- СПб: Издательство «Питер», 2000. С. 270. [↑](#footnote-ref-2)
3. Зябриков В.В. Моделирование внутренней среды фирмы для целей обеспечения ее устойчивого развития // Сборник статей/ Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. С. 442. [↑](#footnote-ref-3)
4. Зябриков В.В. Моделирование внутренней среды фирмы для целей обеспечения ее устойчивого развития // Сборник статей/ Под ред. А.А. Аузана, В.В. Герасименко. - М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – 442 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, 29, 1983. – p. 38. [↑](#footnote-ref-5)
6. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing val-ues approach to organizational analysis. Management Science, 29(3) (1983, March), - p. 372. [↑](#footnote-ref-6)
7. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 67 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, 1983. – p. 44. [↑](#footnote-ref-8)
9. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values frame-work, 1999. – 259 p. [↑](#footnote-ref-9)
10. Quinn, Robert E. and Cameron, Kim S. Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness. Management Science, 29, 1983. - p. 48. [↑](#footnote-ref-10)
11. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 90 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Зябрикова А.В., Зябриков В. В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2015. – С. 118. [↑](#footnote-ref-12)
13. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 105 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Развитие теории жизненного цикла на основе единой типологии деловой культуры // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 1. – 118 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Ахвледиани З. Дж., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. ООО Издательство «Креативная экономика», М: Том 10, N 8 (август 2016). - 886 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. – 69 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. – 4-е изд., стер. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 465 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. – 2014. - №4. – 125 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / пер. с англ. В. Кузина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – с. 44. [↑](#footnote-ref-19)
20. Handy C. The Gods of Management, 1978. – 66 p. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ахвледиани З.Д., Зябриков В.В. Единая типология деловой культуры как инструмент совершенствования управления фирмой // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 14. — 1614 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – с. 46. [↑](#footnote-ref-22)
23. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. International journal of economics and management sciences. – P. 1. [↑](#footnote-ref-23)
24. Камерон К, Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. - C. 50. [↑](#footnote-ref-24)
25. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – с. 106-107. [↑](#footnote-ref-25)
26. Дрыга С.В., Дудченко А.В. выбор метода диагностики организационной культуры российских компаний (2016) – 15 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 91 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Михненко П.А. Теория менеджмента: Учебник. – 4-е изд., стер. – М.: Университет «Синергия», 2018. – 468 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Камерон, К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – с. 119. [↑](#footnote-ref-29)
30. Daniel R. Denison, Neale W. Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide, published by Denison Consulting, LLC // Ann Arbor, MI: Aviat. – 2000. – 23 p. [↑](#footnote-ref-30)
31. Зябрикова А.В., Зябриков В.В. Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // проблемы современной экономики. – 2014. №4. – 125 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Bruce M. Tharp. Four Organizational Culture Types // Haworth, Organizational Culture. – 2005. – p. 4. [↑](#footnote-ref-32)
33. Андрющенко О. В., Фокина Т. П. Методологические и методические аспекты использования OCAI как инструмента диагностики и изменения организационной культуры // Основы экономики, управления и права. - 2015. – 67 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Cronbach L.J. Coefficient alpha and the internal structure of tests, 1951. – 333-334 p. [↑](#footnote-ref-34)
35. То Тху Чанг. Интегральная методика исследования организационной культуры // Вестник евразийской науки. № 1 (26), 2015. – С. 4. [↑](#footnote-ref-35)
36. Зябриков В.В. Организационная культура как фактор устойчивого развития фирмы. Мировое развитие: проблемы предсказуемости и управляемости: XIX Международные Лихачевские научные чтения, 22-24 мая 2019 г. Секция 3 «Экономика и право в ситуации глобальной нестабильности». Научн. ред. А.С. Запесоцкий – СПб.: СПбГУП, 2019. С. 484-486. ISBN 978-5-7621-1055-6. [↑](#footnote-ref-36)
37. С.Р. Филонович. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике. – 2005. - С. 61. [↑](#footnote-ref-37)
38. Там же. [↑](#footnote-ref-38)
39. Leithy W.E. Organizational culture and organizational life cycle. International journal of economics and management sciences, 2017. – P. 1. [↑](#footnote-ref-39)
40. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Ред. пер. с англ. Ю.Н. Капутевский – СПб: Издательство Питер, 2000. - С. 218. [↑](#footnote-ref-40)
41. French J.R.P., Raven D. The Bases of social power // In Cartwright D. Studies in Social power. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research. – 1959. – P. 150– 167 [↑](#footnote-ref-41)
42. Магура М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. 2002 г. №1. С. 26. [↑](#footnote-ref-42)
43. Зябриков В.В., Ахвледиани З.Д. Единая типология деловой культуры и процесс формирования культуры фирмы // Креативная экономика. — 2016. — Т. 10. — № 8. — С. 904. [↑](#footnote-ref-43)
44. Аренков И.А., Смирнов С.А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 5. – С. 1721. [↑](#footnote-ref-44)
45. Аренков И.А., Смирнов С.А., Шарафутдинов Д.Р., Ябурова Д.В. Трансформация системы управления предприятием при переходе к цифровой экономике // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 5. – С. 1718. [↑](#footnote-ref-45)
46. Рейтинг INFOLine <https://infoline.spb.ru/news/index1.php?news=70899> [↑](#footnote-ref-46)