

Санкт-Петербургский государственный университет

КВОН Хонглок

Выпускная квалификационная работа

Влияние корпоративной культуры на имидж организации

Уровень образования:

Направление *38.04.03 «Управление персоналом»*
Основная образовательная программа *ВМ.5708.2018*
«Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:

Доцент кафедры экономической теории и социальной политики,
факультет экономики СПбГУ, к.э.н.
Спиридонова Наталия Валерьевна

Рецензент:

Операционный HR -директор,
ООО "Пекарня Вольчека"
Шибаета Ирина Юрьевна,

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Понятие корпоративной культуры	6
1.2 Основные характеристики корпоративной культуры, её типология и модели	15
1.3 Имидж организации: понятие, элементы, взаимосвязь с корпоративной культурой	25
Выводы	35
ГЛАВА 2 Инструментарий влияния корпоративной культуры на имидж организации	37
2.1 Факторы, влияющие на формирование и развитие корпоративной культуры организации.	37
2.2 Методы изменения корпоративной культуры	46
2.3 Методы измерения корпоративной культуры и ее влияния на имидж организации	53
Выводы	62
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «HYUNDAI MOTOR»)	64
3.1 Общая характеристика компании «Hyundai Motor»	64
3.2 Анализ корпоративной культуры и ее влияния на внутренний имидж компании «Hyundai Motor»	75
Выводы	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	93
ПРИЛОЖЕНИЕ	97

ВВЕДЕНИЕ

Культура обычно относится к основному образу поведения или символической системе общества. Концепция культуры, которая в основном изучалась в социальных науках, была перенесена в области управления бизнесом и экономики. Она концептуализируется с практическим подходом в сфере экономической науки. Другими словами, мы рассматриваем и изучаем корпоративную культуру как элемент управления.

Актуальность темы работы.

В последнее время интерес к корпоративной культуре растет. Это потому, что корпоративная культура доказала с помощью различных исследований, что это, безусловно, надежный объект. На протяжении десятилетий исследователи обнаружили, что корпоративная культура является движущей силой производительности.

Джон Кутер и Джеймс Хескет из Гарвардской школы бизнеса сравнили показатели фондового рынка за 11 лет между компанией с хорошей корпоративной культурой (группа А) и обычной компанией (группа Б). У группы А стоимость акций выросла на 901%, а у группы Б – только на 74%. И также прибыль выросла на 682%, а чистая прибыль выросла на 756%. А у группы Б прибыль выросла на 166%, а чистая прибыль выросла на 1%. На протяжении десятилетий исследователи обнаружили, что корпоративная культура является движущей силой для производительности.

Т. Дж. Питерс и Р. Х. Ватерман (T. J. Peters & R. H. Waterman)¹ утверждают, что успешные компании имеют сильную организационную культуру. Более того, люди с высокой трудоспособностью получали разные результаты работы в зависимости от культуры компании. Это связано с тем, что корпоративная культура влияет на поведение и выбор сотрудников².

Причина, по которой корпоративная культура имеет смысл как цель управления, заключается в том, что роль, которую корпоративная культура играет в компании, напрямую связана с эффективностью бизнеса. Корпоративная культура формирует единую идентичность для всех членов компании и устанавливает стандарты действий. В результате это облегчает общение и взаимодействие между корпоративными членами. Кроме того, корпоративная культура является инструментом лидерства и лучшим ориентиром для формирования корпоративной политики. Эти эффекты проистекают из основной функции корпоративной культуры –

¹ Peters, T. J. and Waterman, R.H., In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York, 1982

² Хак-джонг Ли, Организационное поведение: теория и тематическое исследование, Сеул: Секьёнгса, 2002. pp. 448~449

ее основная функция заключается в том, чтобы делиться ценностями и убеждениями компании с ее членами. Ценности и убеждения могут быть или не быть видимыми.

В итоге мы определяем корпоративную культуру – это «обмен ценностями и целями компании с корпоративными членами посредством внешних факторов (организационная структура, методы коммуникации и обработки, планы компенсации и т.д.) и неосознанных и естественных убеждений».

Другая важная роль корпоративной культуры заключается в том, что она является основой для формирования имиджа. Корпоративный имидж – это образ компании, сформированный в сознании людей. Корпоративный имидж – это особый ресурс компании, за которым конкуренты не могут легко проследить, и вы можете ожидать положительного эффекта в маркетинге, продажах, доле рынка и найме. Однако никто не может полностью управлять корпоративным имиджем. Это потому, что вы не можете контролировать все пути, по которым формируются изображения. И мы выяснили, что корпоративная культура напрямую влияет на внутренний имидж. Поэтому её можно использовать как инструмент для управления внутренними имиджами.

Внутренний имидж организации – имидж компании, принадлежащий членам компании, а внешний имидж – имидж компании, поддерживаемый заинтересованными сторонами за пределами компании. Сотрудники компании являются ключевым источником информации о внутренней атмосфере и реальной работе для потенциальных клиентов. Поэтому каждый из сотрудников становится важным элементом формирования имиджа компании. Другими словами, чтобы управлять внешним имиджем компании, внутреннему управлению имиджем должен быть отдан приоритет.

Недавно было опубликовано исследование, подчеркивающее важность внутреннего имиджа компании. Профессор Роза Чон и ее коллеги выяснили такой факт, что продаж вырос, когда внутренний имидж выше, чем внешнее изображение, и наоборот, когда внутреннее имидж ниже, чем внешнее, продаж уменьшался в среднем на 18%.

Объект исследования – корпоративная культура организации.

Предмет исследования – влияние корпоративной культуры на имидж организации.

Цель исследования – исследовать роль корпоративной культуры в формировании и развитии имиджа организации и разработать предложения по его совершенствованию для повышения эффективности и конкурентоспособности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи :

- Раскрыть и обобщить основные теоретические и методологические подходы к определению, функции, формированию и развитию корпоративной культуры и имиджа организации;

- Выявить функцию корпоративной культуры и имиджа организаций;

- Определить отношение корпоративной культуры и имидж организации

- Выявить структуру и типологию корпоративной культуры организации и проанализированы основные её компоненты;

- Разработать этап развития корпоративной культуры на основе внутреннего имиджа организации.

- Выявить влияние корпоративной культуры на внутренний имидж компании с помощью разработки анкеты и проведения опроса.

- Осуществить swot-анализ «Hyundai Motor»

- Проанализировать корпоративную культуру «Hyundai Motor»

- Разработать практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации, в результате анализа «Hyundai Motor»

Теоретической и методологической базой исследования послужили труды зарубежных и отечественных ученых в сфере управления корпоративной культурой и имиджа организации. В решении конкретных задач использовались методы системного подхода, сравнительного анализа и синтеза, анкетирование, классификации и другие общенаучные подходы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие корпоративной культуры

Культура – это макроэкономическая и целостная концепция, которая объединяет ценности, убеждения, идеологии, обычаи, образ жизни, знания и навыки, которыми обмениваются члены общества.

Личностный смысл в понятии культуры выделял И. Кант, считая, что «приобретение разумным существом способности ставить любые цели вообще – это культура». Кант утверждал, что подлинная культура человека состоит не в отдельных ее проявлениях, таких, как, например, «культура умения», а в глубинных стратегических мотивах определения и выбора целей через освоение ценностей общечеловеческой культуры.

Концепция культуры, которая ранее широко обсуждалась в антропологии и социологии, в настоящее время изучается в экономических областях. В бизнес-науке понятие культуры, определенное на макроэкономическом уровне общества, применялась к микро-предприятиям. Культурные явления, возникающие в компании, где члены компании разделяют различные убеждения, ценности, критерии и символы отличные от тех, кто не является ее членом, называются корпоративной культурой.

Важно отметить, что в литературе понятия «корпоративная культура» и «организационная культура» часто синонимичны, так как эти понятия оперируют одинаковыми терминами и описывают одни и те же реалии современных организаций.

Наличие разнообразных и часто противоречивых определений терминов «корпоративная культура» и «организационная культура» вызывает дополнительные трудности в познании и практике. Чтобы достичь логической согласованности этого исследования необходимо: во-первых, изучить и определить концепции «корпорация» и «организация»; во-вторых, исследовать некоторые существенные различия между этими концепциями; а также сравнить и проанализировать корпоративную культуру и организационную культуру.

Корпорация³ – а) может производить прибыль или другие финансовые выгоды для их собственников; б) признана законом как юридическое лицо, отдельное от их собственников; в) учреждения для участия в рыночном производстве.

Организация⁴ – это целевое объединение ресурсов. Учрежденные и зарегистрированные организации являются субъектами права, в том числе международного. Следовательно,

³ Система национальных счетов 2008. Нью-Йорк, 2012, с.73.

⁴ Википедия/ понятие слова «организации» [Электронный ресурс] URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Организация> (дата обращения: 21.10.2018)

согласно этому определению, корпорация является своего рода организацией и может пониматься как юридический объект, который создает финансовый интерес на рынке.

Ряд исследователей корпоративной культуры считают, что здесь есть некоторые существенные различия⁵:

1. Корпоративная и организационная культуры – это независимые термины, они пересекаются лишь в некоторых позициях, таких как миссия организации, основные цели. Но, в свою очередь, в понимании организационной культуры имеется в виду в основном структура компании и уставные нормы, а, в корпоративной, в свою очередь – ценностные характеристики.

2. Корпоративная культура тождественна организационной культуре. Этому подхода придерживаются такие отечественные исследователи, как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак.

3. Другая группа исследователей, что корпоративная культура является частью организационной культуры. Здесь доказательная база считается слабо проработанной, так как Данная точка зрения не имеет сильного распространения. Причиной является отсутствие сильных отличительных характеристик.

Среди существующих взглядов на отношения между «корпоративной культурой» и «организационной культурой» есть писатели, у которых есть мнение, основанное на этой точке зрения, что корпоративная культура – часть организационной культуры: Л. Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т.О. Соломанидина, В.В. Щербина.

По словам Соломанидина, термин «организационная культура» считается более подходящим для целей управления, поэтому не каждая компания, компания или организация является корпорацией, и понятие «организационная культура» шире, чем понятие «корпоративная культура».

4. Организационная культура – часть корпоративной культуры. Если понятие «корпоративная» толковать как общепрофессиональная, на уровне ценностей и норм данного бизнеса, предпринимательской деятельности или сферы производства, то тогда корпоративная культура включает в себя более широкие нормы и ценности, определяющие социальную значимость и ответственность работников, занятых в этой сфере. В данном контексте понятие

⁵ Подходы к пониманию корпоративной культуры [Электронный ресурс] URL: https://studbooks.net/1176087/menedzhment/podhody_ponimaniyu_korporativnoy_kultury_osnovnye_funktsii_vidy (дата обращения: 17.10.2019)

«корпоративная культура» охватывает организационные культуры отдельных компаний, занятых в определенном бизнесе.

А.И. Пригожин считает, что «умело определив функции, мотивацию, развитие отношений между работниками, согласование интересов, вовлечение работников в выработку общих целей...можно развить организационную культуру до уровня корпоративной, когда интересы и действия работников максимально ориентированы на цели организации в целом»⁶.

5. Выделяют разные источники появления этих терминов, а именно появление организационной культуры – более спонтанный процесс, а корпоративной – дело разработки и внедрения.

Таблица 1.1

Сравнение термин «организационная культура» и «корпоративная культура»

Признак	Организационная культура	Корпоративная культура
Природа возникновения, обусловленность	Условиями внешней среды, в т.ч. национальной культурой	Внутренними целями организации, заданными конкретными людьми
Механизм трансляции	Традиции, передача новичкам успешных моделей «старожилами»	Заданные/предъявленные требования от администрации
Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
Содержание	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной этики
Уровень ценностного давления	Низкий	Высокий

Составлено по: Теория корпоративной культуры URL: <http://www.trkk.ru/data/articles/102-korporativnaya-vs-organizacionnaya-kultura.html> (дата обращения: 29.11.2018)

Организационная культура рассматривается в качестве широкой концепции, которая изучается в социологии, такая как национальная культура. А корпоративная культура ограничивается бизнесами, которые изучаются в области экономики и менеджмента. Поэтому данное исследование, посвященное корпоративной ситуации, в совокупности называется «корпоративной культурой».

В соответствии с работами У. Оучи (W. Ouchi)⁷, корпоративная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.

⁶ Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003.

⁷ Ouchi W. G., Theory Z : How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading Mass; Addison Wesley Publishing Co., 1981. p. 123~132

Т. Э. Дил и А. А. Кенеди (T. E. Deal & A. A. Kennedy)⁸ считают, что корпоративная культура – это способ, каким мы здесь ведем дела. «Набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение».

В работах Э. Жака⁹ представлено следующее определение: корпоративная культура – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".

По мнению Э. Х. Шейна (E. H. Schein)¹⁰, культура – это паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении адаптационных проблем, связанных с изменениями внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным или передавать новым членам группы в качестве правильной системы и рассмотрения названных проблем.

С. П. Роббинс (S. P. Robbins)¹¹ указывает, что организационная культура – это система, которую разделяют члены организации, и что она варьируется от организации к организации.

По мнению Ш. Югын (S. Yougune)¹², организационная культура формируется в корпоративной организации под влиянием общей социальной культуры конкретной страны. Она является ценностным сознательным и поведенческим методом, разделяемым всеми членами организации, а также методами и характеристиками управления, выраженными на организационном уровне.

Джонс¹³ определяет корпоративную культуру как совокупность общих ценностей и норм, которые управляют друг другом посредством взаимодействия с членами, поставщиками, клиентами и другими за пределами организации.

Есть узкое и расширенное толкование данного понятия. Узкий смысл ограничивает корпоративную культуру духовными составляющими, к которым можно отнести следующие: образование сотрудников, воспитание, принципы и правила поведения, традиции, ритуалы, обычаи, обряды, философия компании, социально-психологическая атмосфера в коллективе, лозунги, нравственно-этические нормы, гимн и т. п. Второе толкование учитывает не только

⁸ Deal T. E. and Kennedy A. A., Corporate Culture : The Rite and Richards of Corporate Life, Reading, Ma: Addison-Wesley Publishing Co., 1982. p. 13-15

⁹ Jaques E. The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952.

¹⁰ Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака,. — Спб.: Питер, 2008.

¹¹ Robbins, S. P., Organizational Behavior, Prentice Hall, 1989. p. 46

¹² Ю-гын Син, Менеджмент в Корее: вымысел и перспективы, Сеул: Парк Янг-Са, 1992. p. 438

¹³ Jones, Gareth. R., Organizational Theory, Design and Change : Text and Cases 4th ed, Prentice Hall, 2004. p. 9

духовные составляющие, но и материальные, к которым относятся: условия труда (шум, свет, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия), средства труда, организационно-технический уровень производства, архитектура, символика, форма и т. п.

В таблице 1.2 приведены наиболее характерные определения понятия «корпоративная культура» различных авторов с учетом духовных и материальных составляющих.

Таблица 1.2

Характерные определения понятия «корпоративная культура»

№	Автор определения	Содержание определения
Духовная интерпретация понятия		
1	Х. Шварц, С. Дэвис	Культура корпорации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп
2	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле – это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло.
3	М. Армстронг	Совокупность отношений, убеждений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.
4	С. Мишон, П. Штерн	Корпоративная (организационная) культура – совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
5	Л. Смирнич	Корпоративная (организационная) культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности.
6	М. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури	Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации.
7	Э. Жак	Культура предприятия – это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали "своими".
8	Э. А. Уткин	Система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации.
9	О.С.Виханский, А. И. Наумов	Это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

10	Т. Ю. Базаров	Целостное представление о ценностях и целях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования.
Духовно-материальная интерпретация понятия		
1	Э. Шейн	Культура – это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
2	В. А. Спивак	Система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.
3	В. А. Стоянова	Система духовных и материальных элементов, взаимодействующих между собой и присущих только данному предприятию, в формировании которых существенную роль играет культура внутренних субъектов и факторы внешней среды, и на основе которой формируется системный подход к управлению всеми факторами производства путем создания целостной стратегии функционирования и развития предприятия и непосредственной её реализации в процессе осуществления производственной деятельности.
4	Л. Элдридж, А. Кромби	Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т.п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.
5	Т.О.Соломани- дина	Под корпоративной культурой следует понимать социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала и позволяющих организации продвигаться к успеху.
6	М. В. Альгина	Достигнутый в процессе экономической деятельности уровень развития ее материального и духовного потенциалов, проявляющийся в формах и способах организации труда и степени вовлеченности персонала в достижение ее целей.

Создано автором

Следует отметить, что выявляется причинно-следственная связь между материальными и духовными элементами. В свою очередь, духовные элементы развиваются через материальные элементы и могут оказывать влияние на них, что свидетельствует о взаимодействии данных групп элементов корпоративной культуры. Чем более развиты эти элементы, тем более высок уровень корпоративной культуры.

Наиболее общим следует признать разделение подходов на две большие группы: прагматический и феноменологический, в соответствии с их общим отношением к роли культуры в изменении и развитии организации и повышением эффективности ее деятельности. Прагматический подход может быть охарактеризован как рациональный, интерналистский, направляющий и кондуктивный. Напротив, феноменологический подход рассматривает корпоративную культуру как надрациональный феномен, сопротивляющийся изменениям и оказывающий влияние на эффективность организационной деятельности только опосредованно, через влияние на процесс восприятия и интерпретации ситуации¹⁴.

Отличительной чертой прагматического (или рационально-прагматического) подхода¹⁵, наиболее популярного на Западе, является его ориентация на управление культурой. Характерно, что руководители (или создатели организации) рассматриваются как лица, формирующие или селектирующие культуру. Культура в рамках подхода представляет собой одну из подсистем (наряду с технологической, административной и т.д.), выполняющую функции адаптации организации к окружающей среде и идентификации ее сотрудников. В этом смысле данный термин описывает атрибут или свойство группы и представляет собой "совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятию"¹⁶.

В рамках этой концепции имеются различные варианты трактовки корпоративной культуры. Несмотря на разнообразие версий, общей их чертой является то, что корпоративная культура рассматривается как фактор, который может быть использован для максимизации эффективности деятельности организации, укрепления ее целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности работников, повышения их производительности и мотивации труда¹⁷. Одно из важнейших понятий прагматического подхода – "нормы". Одно из важнейших понятий прагматического подхода – понятие нормы.

Используя методику, предложенную В.А. Спивак, рассмотрим вначале некоторые общие функции культуры¹⁸:

¹⁴ Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования, 2005

¹⁵ Alvesson, M. *Organizational Theory and Technocratic - 13 Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work*. Berlin, N.Y., 1987; Беннис У., Нанус Б. *Лидеры*. СПб.: Сильван, 1995; Kilmann R.H., Saxton M.J. *The Kilmann-Saxton culture-gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983; Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985; Агеев А., Грачев М. *Организационная структура современной корпорации* // МЭМО. 1990. № 6; Гаськов В.Н. *Социальные проблемы взаимодействия в международных организационных системах*. М, 1989; Рудницкий В.В. *Культура общественной организации и экономические отношения*. Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.

¹⁶ Липатов С.А. *Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики* // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 1997. № 5. С. 55-65.

¹⁷ Schein E.H. *Organizational Culture* // *American psychologist*, 1990, Vol. 45(1), p. 109-119

¹⁸ Спивак В.А. *Корпоративная культура: теория и практика*. СПб.: Питер. 2001. с 345

- продуцирование и накопление духовных ценностей;
- регламентирующая и регулирующая функция культуры;
- познавательная функция (познание имеет следующие формы: научное познание, обыденное познание, познание через искусство, религиозное познание);
- смыслообразующая функция – корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- коммуникационная функция – через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта человечества;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность.

Эти функции на уровне корпорации выполняет и корпоративная культура:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- коммуникационная функция влияет через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделению ее ценностей.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что корпоративная культура в общем и целом играет роль определенного образца трудового поведения сотрудников, основанного на

провозглашаемых базовых принципах и ценностях, на который равняется весь персонал организации, здесь, соответственно проявляется элемент разногласий и противопоставлений организационных целей и личных индивидуальных.

Также корпоративная культура – это лицо организации, ее всегда видно, о ней говорят, ее элементы сложно скрыть от клиентов, конкурентов или инвесторов.

Функция мотивации в структуре корпоративной культуры обладает сильным влиянием, так как побуждают сотрудников действовать определенным образом, либо активно и эффективно работать, либо побуждают его замыкаться в себе и устанавливать внутренние барьеры. Поэтому критично важно при формировании корпоративной культуры обращать пристальное внимание на последующий эффект мотивации.

Роли корпоративной культуры заключается в следующем.

1) Корпоративная культура формирует идентичность членов. Корпоративная культура – это ценность и вера, разделяемая членами, поэтому она придает членам идентификацию компании. И чем выше степень обмена этими ценностями и убеждениями, тем больше членов идентифицируют себя и свою организацию, и посредством общих ценностей и убеждений уменьшают конфликт между членами и стимулируют сотрудничество. Кроме того, это не только облегчает общение между членами, но и расширяет взаимопонимание, что повышает чувство принадлежности к организации.

2) Корпоративная культура функционирует, чтобы обеспечить оптимальные руководящие принципы для системы управления, особенно системы персонала. Если члены имеют общие ценности и убеждения, что их модели поведения будут похожи. Когда участники активно используют организационную культуру, их действия становятся последовательными и предсказуемыми. В результате человеческие ресурсы компании также могут оставаться стабильными. Хорошо организованная корпоративная культура служит стандартом оценки для всех мероприятий по управлению персоналом, таких как оценка персонала, продвижение по службе, компенсация и обучение, что позволяет эффективно принимать решения и контролировать их.

3) Корпоративная культура может быть использована в качестве инструмента лидерства для руководства компании. Корпоративная культура служит средством, с помощью которого генеральный директор компании может поддерживать последовательный стиль управления. Когда формируется сильная организационная культура, руководитель компании может защищать корпоративную культуру и развивать ее, чтобы поддерживать последовательный стиль управления.

4) Корпоративная культура способствует взаимодействию между членами, устанавливая стандарты поведения для всех членов организации. Мнения членов компании могут различаться по поводу того, как они работают или формируют взаимоотношения, но организационная культура служит стандартом для координации противоречивых мнений между ними. Корпоративная культура служит стандартом для координации противоречивых мнений между членами. Члены компании находят общие ценности и убеждения через корпоративную культуру, они одинаково интерпретируют различные ситуации, возникающие внутри и вне организации, и принимают общее значение. Корпоративная культура действует как основа для ценностного суждения в поведении корпорации и ее членов или в процессе принятия решений, заранее предотвращает ненужные конфликты и способствует взаимодействию, в том числе беспрепятственному общению между членами и повышению лояльности компании.

5) Корпоративная культура внешне повышает социальный имидж и статус или ценность бренда. Это улучшает внешний имидж организации, облегчает связи с общественностью и позволяет привлекать талантливых кандидатов и отбирать.

Для понимания значения корпоративной культуры часто опираются на оценку влияния данного понятия на основные организационные функции.

На основе проведенного анализа различных трактовок корпоративной культуры, а также представленной сравнительной характеристики организационной и корпоративной культуры, в данной исследовательской работе мы предлагаем использовать следующее определение. Корпоративная Культура – это обмен ценностями и целями компании с корпоративными членами посредством внешних факторов (организационная структура, методы коммуникации и обработки, планы компенсации и т.д.) и неосознанных и естественных убеждений».

1.2 Основные характеристики корпоративной культуры, её типология и модели

Исследуя типология корпоративной культуры можно так же выявить такие характеристики, как сильная и слабая культуры и здоровая культура. Э. Г. Фламгольц и Й. Рэндл (E. G. Flamholtz & Y. Randle)¹⁹ утверждают, что: «Сильная культура – это культура, которую люди ясно понимают и могут сформулировать. Слабая культура – это трудность определения, понимания или объяснения сотрудникам». Чем больше сотрудников принимают

¹⁹ Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle, Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset, Stanford Univ Pr, 2011 p.9

основные ценности и чем больше их приверженность основным ценностям, тем сильнее корпоративная культура. И этот более высокий уровень общности создает внутреннюю атмосферу, которая дает сотрудникам больший контроль над своим поведением. Консенсус между персоналами о целях заключается в том, чтобы обеспечить сплоченность, лояльность и организационную приверженность. Существует множество исследований, в которых изучается корреляция между корпоративной эффективностью и эффективностью работы в отношении сильной корпоративной культуры.

Кроме этого, важно знать о существовании, инертной или адаптивной корпоративной культуре в организации. В первом случае есть риск значительно отстать от конкурентов и требований клиентов и жить вчерашним днем, во втором случае больше шансов для развития и гибкости.

Корпорации должны стремиться к тому, что считается «здоровой» корпоративной культурой, чтобы повысить производительность, рост, эффективность и снизить контрпродуктивное поведение и текучесть кадров. Различные характеристики описывают здоровую культуру, в том числе:

Принятие и оценка разнообразия;

Забота о справедливом отношении к каждому сотруднику, а также уважение к вкладу каждого сотрудника в компанию;

Гордость сотрудников и энтузиазм по поводу корпорации и выполненной работы

Равная возможность для каждого сотрудника полностью реализовать свой потенциал в компании;

Сильная коммуникация со всеми сотрудниками относительно политики и проблем компании;

Сильные лидеры компании с сильным чувством направления и цели;

Способность конкурировать в отрасли инноваций и обслуживания клиентов, а также цены;

Показатели текучести ниже среднего (увековечены здоровой культурой);

Инвестиции в обучение, обучение и знания сотрудников.

Здоровые компании могут справиться с заботами сотрудников о благополучии организации внутри страны, прежде чем сотрудники даже почувствуют, что им необходимо поднять проблемы извне. Именно по этой причине информирование о нарушениях, особенно

когда оно наносит серьезный ущерб репутации компании, часто считается признаком хронически недееспособной корпоративной культуры²⁰.

Существует три подхода к исследованию корпоративной культуры: кросс-культурный подход, антропологический подход и подход корпоративной культуры. Первый – межкультурный подход состоит в том, чтобы рассматривать социальную культуру как независимую переменную и изучать поведение зависимой фирмы. Он характеризуется изучением закономерностей, существующих в культурах, организационном поведении и системах управления разных стран, а также изучением желательных организационных форм поведения и систем управления. Второй – антропологический подход заключается в том, чтобы рассматривать предприятие как выразительную форму, изучать процесс выражения индивидуального сознания и возникающего в результате поведения. Наконец, подход корпоративной культуры характеризуется интенсивным изучением социальных и культурных элементов внутри корпорации и в значительной степени опирается на теорию систем.

Типично существуют 2 характеристики в подходе корпоративной культуры – подход «сильная культура» и подход конкурирующих ценностей.

Подход сильной культуры – это подход, который признает уникальную индивидуальность каждой организации и подчеркивает организационную и нормативную интеграцию, чтобы побудить членов единообразного поведения и организационной приверженности. Ученые и исследования, соответствующие этому подходу: Т. Э. Дил и А. А. Кеннеди(1982), Э. Денисон(1990), Г. Гордон и Н. ДиТомасо(1992), Дж. Коттер и Дж. Хескет(1992).

Т. Э. Дил и А. А. Кеннеди (Т. Е. Deal & А. А. Kennedy)²¹ классифицируют культуру на четыре типа в зависимости от риска и скорости обратной связи в успешности работы: 1) кратко срочная с высоким риском, культура «жестких парней» (tough guy culture) в таких отраслях, как строительство, косметики, спорт; 2) краткосрочная с низким риском, культура «кто хорошо работает, тот хорошо отдыхает» (work hard, play hard), которая где командная работа важнее всего; 3) долгосрочная с высоким риском, культура «поставь на карту свою компанию» (bet-your-company) применимая для авиакомпаний, заводов; 4) долгосрочная с низким риском, культура-процесс (process culture) как банк, страховая компания.

²⁰ Michael Skapinker, Lessons from the Deutsche Bank whistleblower Eric Ben-Artzi: A corporate culture must allow employees to dissent, before they take it outside the company. Financial Times. Retrieved 2016. – 11-29 pp.

²¹ Deal, T. E., & Kennedy, A. A. Corporate culture: The rites and rituals of corporate life, reading, MA: Addison-Wesley, 1982. p. 8~13.

Деннисон разделил культуру на четыре ключевые характеристики корпоративной культуры, которые лежат в основе степени гибкости (гибкость - устойчивость) и поведенческих тенденций компании (внешний - внутренний): миссии, способность к адаптации, вовлеченность, согласованность. И эти характеристики дополнительно разделяются на подиндикаторы, таким образом, оценивается всего 12 параметров.

Миссия – четкая цель компании, разделенная всеми, придает целенаправленность и значимость действиям. У миссии три индикатора: стратегическое направление и намерение, цели и задачи, видение.

Способность к адаптации. Компании должны иметь возможность выявлять и адаптироваться к меняющимся условиям бизнеса и потребностям потребителей. Адаптивность проистекает из организационной гибкости. Три характеристики способности к адаптации: способность к изменениям, внимание к клиентам, обучаемость организации;

Вовлеченность: люди в эффективных корпорациях чувствуют, что вносят вклад в принятие решений, и ощущают, что их деятельность напрямую связана с целями компании. Вовлеченность измеряется по трем параметрам: предоставление полномочий, ориентация на работу в команде, возможность развития;

Согласованность – подчеркивает стабильность и внутреннюю интеграцию. Три фактора согласованности: вовлеченность в ценности, способность к консенсусу, координация и интеграция.

Подход конкурирующих ценностей считает, что сбалансированное развитие противоречивых культурных характеристик оказывает положительное влияние на организационные показатели. В этом отличается от подхода «сильной культуры», который признает индивидуальность каждой компании. Существует множество исследований, которые соответствуют этому подходу: Р. Э. Куин и М. Р. МакГрат(1985), Р. Э. Куин(1988), Р. Э. Куин и Г. Спрейтзер(1991). В основе модели Р. Э. Куин и М. Р. МакГрат (R. E. Quinn & M. R. McGrath)²² лежит две оси: «гибкость» (полюс гибкости, свободы действия и динамичности и полюс стабильности, порядка и контроля) и «ориентация» (полюс внутри организации, интеграции и единства и полюс внешней организации, дифференциации и соперничества).

В соответствии с двумя критериями были представлены 4 типа культуры: культура группы, культура инноваций, культура иерархии, культура задач.

В групповой культуре участие и приверженность членов компании оказывают существенное влияние на эффективность организации. Поэтому ценят доверие сотрудников,

²² Quinn, R. E. and McGrath, M. R. The transformation of organizational culture: A competing values perspective, organizational culture, Beverly Hills: Sage, 1985.

командную работу, участие и лояльность; Культура инноваций фокусируется на организационных изменениях и инновациях, которые могут реагировать на изменения в окружающей среде. Она поощряет сотрудников создавать и развивать идеи, а также приводит к развитию организации через повышение компетентности и развитие сотрудников; 3) Иерархическая культура стремится к эффективности на стабильной основе. Поэтому регулирование и порядок по правилу становятся основными ценностями; 4) Культура задач – это тип культуры, который подчеркивает цели организации и производительность при выполнении задач. Она фокусируется на таких ценностях, как достижение цели, планирование, эффективность и вознаграждение.

В то время как корпоративная культура отражает ценность социальной системы и имеет общие характеристики с социальной культурой, также набор уникальных и отличительных черт компании. Таким образом, каждая компания имеет свою корпоративную культуру. Поэтому сложно последовательно перечислять характеристики различных корпоративных культур. Тем не менее, чтобы систематически анализировать влияние корпоративной культуры, многие ученые классифицировали типы корпоративной культуры. Наиболее представительными моделями являются нижеследующие.

Э. Шейн выделил три уровня культуры в соответствии Рис.1.1

1. Уровень артефактов – самый поверхностный уровень, содержащий все те феномены, которые можно увидеть, услышать и почувствовать при вхождении в новую группу с незнакомой культурой.

2. Провозглашаемые ценности. К ним относятся общие цели, идеалы, нормы, стандарты и этические принципы внутри организации.

3. Базовые представления. Самый глубокий уровень корпоративной культуры, включающий неосознанные представления, которые трудно объяснить даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе.



Рис.1.1 Модель корпоративной культуры Э. Х. Шейна

Составлено по: Э. Шейн Организационная культура и лидерство. СПб., 2002.

По словам Э. Шейна, суть культуры соответствует этому уровню. Все три уровня взаимосвязаны и каждый из них представляет собой сложную интегративную систему, состоящую из отдельных элементов. Каждый уровень оказывает влияние на остальные и в то же время сам находится под их влиянием.

Американский социолог Ч. Б. Ханди (С. В. Handy)²³ для анализа выбрал процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. На основе исследования этих параметров С. Ханди выделил 4 типа корпоративной культуры: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности.

Культура власти характерна для небольшой организации, в которой взаимосвязи зависят от центрального источника власти. Ей присуща жесткая иерархия власти (коммерция, финансы, малый бизнес). Такой тип корпоративной культуры привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе – личная преданность. Менеджеры ориентируются на власть и на результат, быстро реагируют на изменения в окружающей среде, но зависят от решений из центра.

Культура роли напротив характерна для крупной организации с механической структурой. Имеет место строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху. Формализованные решения принимаются наверху, контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами. Такой тип культуры дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность. Тип менеджера – безопасность и предсказуемость, цели достигает с помощью выполнения роли.

Культура задачи – тип корпоративной культуры, имеющей место в небольшой организации с матричной структурой (например, акционерное общество, НИИ, конструкторские фирмы). Основа системы власти – сила специалиста, эксперта, важнее командный дух, а не индивидуальный результат. Решения принимаются на групповом уровне. Менеджер – координатор компетентных исполнителей, оценивающий результаты и быстро меняющийся к новым условиям среды.

Тип организации с корпоративной культурой личности – небольшая, существующая для обслуживания и помощи организация (адвокатские конторы, консультационные фирмы,

²³ Handy, Charles B. Understanding Organizations, Oxford University Press, 1976

творческие союзы). Основа системы власти – сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну, формализация и процедуры отсутствуют. Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия. Менеджер может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы.

Г. Хофстеде (G. Hofstede) ²⁴ выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Суммируя наиболее важные различия, Г. Хофстеде выделил следующие основные аспекты, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности;

Индивидуализм-коллективизм. Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность, и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках. Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Преобладание индивидуалистической культуры в организации характерно невмешательством сотрудников в личную жизнь друг друга. Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя и отстаивать только свои интересы, проявляют индивидуальную инициативу будучи членом организации; социальные связи дистанционны; продвижение по службе происходит только на основе компетенции; руководство использует новые идеи и методы для стимулирования активности индивидов и групп. При коллективистской культуре организации сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, ожидают, что предприятие будет защищать их интересы, сохраняют чувство долга и лояльность перед руководством;

Второй параметр – «дистанция власти» – измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Культура с высоким уровнем дистанции власти характерна низкой частотой выражения подчиненными своего несогласия, директивным стилем управления; высшее руководство недоступно; приказы не обсуждаются: сила предшествует праву; многоуровневая централизация управления; большая дифференциация уровня заработной платы. Руководители в этой организации, как правило, концентрируются на частных вопросах и

²⁴ Hofstede, G. Culture's consequences International differences in work-related values. Beverly Hills, CA Sage, 1980.

деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

Напротив, культура с низким уровнем дистанции власти имеет демократический стиль управления; подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они, высшее руководство доступно; право первенствует по отношению к силе; децентрализованная структура управления. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью. Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью). В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

Кроме того, Ш. Югын, корейский ученый, объяснил тип корпоративной культуры в Корее, объединив национальные и корпоративные измерения. 1) На национальном уровне методы принятия поведенческих решений подразделяются на «сообщество ориентированные» и «индивидуально ориентированные». 2) На индивидуальном и корпоративном уровне способы определения поведения участников классифицируются как «принудительность» и «автономия». На основе этих двух критериев корпоративные культуры были классифицированы и предложены приятная культура, незрелая культура, культура в форме We-I и культура в форме I-I.²⁵

Культура – это система норм, которые исторически сложившиеся на основе социального опыта членов группы. Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения. Ее нельзя рассматривать как нечто данное, абсолютное: она постоянно меняется по мере изменения людей и событий в организации²⁶

Следовательно элементы корпоративной культуры у каждого автора разные. Исследуем элементы корпоративной культуры, предложенные ведущими учеными.

²⁵ Тэ-хи Кан, Хи-Вон Ча, Влияние корпоративной культуры на корпоративную репутацию: опосредующие эффекты корпоративной социальной ответственности и идентификации, Корейская журналистика, № 54 (1), 2010. – р. 24

²⁶ Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. — М.: ИПК ГС, 1996.

Ф. Харрис и Р. Моран (Ph. Harris and R. Moran) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик²⁷:

- осознание своего места в организации;
- коммуникационная система и язык общения;
- внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и его использование;
- взаимоотношения между людьми;
- ценности и нормы;
- вера во что-то и отношение и расположение к чему-то;
- процесс развития работника и научения;
- трудовая этика и мотивирование.

С. П. Роббинс предлагает рассматривать организационную культуру на основе следующих 10 критериев²⁸:

- личная инициатива, т. е. степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- степень риска, т. е. готовность работника пойти на риск,
- направленность действий, т. е. установление организацией четких целей и ожидаемых результатов выполнения;
- согласованность действий, т. е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т. е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т. е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т. е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т. е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т. е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;

²⁷ Полушкина Т. М, Коваленко Е Г, Якимова О Ю. Социология управления: учебное пособие. – М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2013.

²⁸ Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. - М.: Дело, 1995.

модели взаимодействия, т. е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

По определению, данному Т. Дилом и А. Кеннеди²⁹ сильными культурами считаются те, которые обладают следующими элементами:

- сильная, объединяющая корпоративная философия и миссия;
- лидер, который доверяет другим и в которого верят;
- открытые каналы коммуникаций и доступ к высшему руководству;
- особое внимание уделяется людям и производительности;
- особое внимание уделяется клиентам и сервису;
- в организации заметно особое чувство удовлетворенности и принадлежности, присущее всем;
- наличие поддерживаемых всеми церемоний, ритуалов, обычаев;
- общий эмоциональный подъем, касающийся работы и будущего;
- чувство удовлетворения, связанное с исполнительским мастерством, вложенными в общее дело усилиями и вознаграждением.

О. Виханский и А. Наумов: «Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий»³⁰.

Основополагающими элементами организационной культуры, по их мнению, являются:

Предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они часто связаны с видением окружающей среды и регулирующих ее переменных.

Ценности – показывают человеку, какое поведение следует считать допустимым, а какое нет.

Символика, посредством, которой членам организации передаются ценностные ориентации.

Изучение опыта японских и американских организаций позволяет выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют их «деловое кредо», т.е. некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика),
- базовые цели организации;
- кодекс поведения.

²⁹ Deal T. E. and Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books, 1988

³⁰ Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – С. 69.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному³¹.

Таблица 1.3

Элементы корпоративной культуры

А. Шейн	артефакты, провозглашаемые ценности, базовые представления
Т. Э. Дил и А. А. Кеннеди	философия и миссия, лидер, коммуникаций, производительность, клиенты, чувство принадлежности, ритуалы и обычаи, эмоциональный подъем, удовлетворение от работы и вознаграждения
С. П. Робинс	личная инициатива, степень риска, направленность действий, согласованность действий, управленческая поддержка, контроль, идентичность, система вознаграждений, конфликтность, модели взаимодействия.
О. Виханский и А. Наумов	предположения в своем поведении и действиях, ценности, символика
М.В. Удальцова	миссия организации, базовые цели организации, кодекс поведения

Составлено автором

В результате анализа ключевые элементы корпоративной культуры перечислены следующим образом: идеология; политика управления человеческими ресурсами (далее политика УЧР); лидерство; коммуникация; корпоративная идентичность (далее СИ: corporate identity)

Об элементах корпоративной культуры подробно будут описаны в параграфе 2.1 данной исследовательской работы.

1.3 Имидж организации: понятие, элементы, взаимосвязь с корпоративной культурой

Термин «имидж» широко используется во многих областях, но это всеобъемлющая, абстрактная и субъективная концепция, которую нелегко четко определить.

«Имидж» можно определить через два подхода когнитивных перспектив. Когнитивные перспективы подчеркивают субъективные знания. Существует также мнение о том, что можно расширить концепцию познания, включив в нее эмоциональные и поведенческие аспекты.

Таблица 1.4

Подходы определения термина «имиджа»

Узкая когнитивные перспективы

³¹ Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. С. 33-34.

У. Липпман ³²	Субъективная картина, нарисованная отдельным лицом или группой для объекта
К. Боулдинг ³³	Ментальная форма или образ, сформированный в процессе мышления на основе полной информации об объекте или субъекте.
Ф. Лоусон и М. Боди-Бови ³⁴	Выражение всего, в том числе субъективных знаний, впечатлений, воображения, чувств и т. д., которые человек или группа людей имеют относительно объекта или места
А. Фелпс ³⁵	Структура распознавания в сознании, которая формируется на основе нескольких выбранных впечатлений среди целых впечатлений
Широкая Когнитивная перспектива (Включая поведенческие аспекты)	
П. Котлер ³⁶	Совокупность убеждений, впечатлений и т. д., которые человек имеет в отношении объекта, это оценка аспектов, которые он воспринимает и считает важными.
Г. Ассаэль ³⁷	Результат обработки информации с использованием различных источников, относящихся к различным элементам, как материальным, так и нематериальным, как совокупность убеждений и впечатлений, внутренне принятых ментальной структурой.
Л. КьюВан ³⁸	Образы создаются суммой прямых и косвенных переживаний отдельных лиц или групп объектов.

Составлено автором

В. А. Скотт (W. A. Scott) разделил понятие имиджа на три широкие категории: композитный имидж, генеральный имидж и галлюцинаторный имидж³⁹. Композиционный имидж относится к изображению, полученному в результате многофазного и сенсорного восприятия одного и того же объекта. В этом случае можно сказать, что имидж – почти знание; Генеральный имидж формируется из-за основных характеристик коллективного объекта, который формирует имидж как репрезентативное имидж коллективного объекта. Другими словами, формируется имидж объекта, которые даже когда имеется недостаточно информации об объекте. Таким образом люди формируют имидж на основе оценивания объекта⁴⁰.

³² Kotter, J. P. and Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press, 1992.

³³ Kenneth E. Boulding, *The Image: Knowledge in life and society*, Ann Arbor, Michigan, The University of Michigan, 1956. – p.6

³⁴ Lawson, F. and Baud-Bovy, M., *Tourism and Recreational Development*, London: Architectural Press, 1977.

³⁵ Phelps, A. *Holiday Destination Image: The Problem of Assessment: An Example Developed in Menorca*, *Tourism Management*, Vol.7(3), 1986. – 168-180 pp.

³⁶ Kotler, P. *Marketing Management 10th ed.* New Fersey: Prentice-Hall, 2000. p.533.

³⁷ Assael, H., *Consumer Behavior and Marketing Action*, Boston MA: Kent Publishing, 1992.

³⁸ Кью-ван Ли, «Сравнение национальных и товарных изображений 4 стран вокруг Кореи и Корейского полуострова», *Advertising Research*, №55, 2002. – 111-134 с.

³⁹ Scott, W. A. *Psychological and Social Correlates of International Images*, In H.C. Kelman (Ed.), *International Behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965 – 71-103 pp.,

⁴⁰ Чун-су Ли, Эмпирическое исследование эффекта взаимодействия национального и корпоративного имиджа, Докторская диссертация аспирантуры Корейского университета, 2006

Собирая все вместе, образ представляет собой субъективное знание, убеждение и впечатление, которое люди имеют об определенном объекте, и охватывает не только когнитивный аспект, но также эмоциональный и поведенческий аспекты.

Концепция, на которую нужно обращать внимание – это концепция «славы» или «репутации».

Корпоративная репутация – ценностные характеристики (такие, как аутентичность, честность, ответственность и порядочность), вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся у человека. Для понятия славы Дж. Мерсер (J. Mercer)⁴¹ определяет его как суждение о природе или расположении человека, который использовался для предсказания или объяснения будущего поведения. Дж. Э. Груник (J. E. Gruning)⁴² указывает на поведенческие аспекты славы с аналогичной точки зрения. Он утверждал, что имидж означает символические отношения, а слава означает отношения, основанные на действии.

Тем не менее, существуют также мнения, которые рассматривают имидж и репутацию как сходные понятия. Исследование репутации в значительной степени связано с корпоративными организациями. Фомбрун (C. Fombrun)⁴³ считает, что корпоративная репутация является когнитивным ответом на способность компании соответствовать ожиданиям общественности вокруг нее. Он полагал, что репутация компании была сформирована объединением эмоциональных реакций и рационального суждения. Организация имеет только одну репутацию, но возможно иметь несколько другой имидж. Фомбрун считает, что репутация означает убедительное имидж, которая складывается из имиджа и имеют. В этом отношении слава и имидж практически неразличимы.

Имидж, относящиеся к компаниям или продуктам, можно разделить на имидж продуктов, имидж бренда, имидж магазинов и имидж корпорации с точки зрения маркетинга⁴⁴. Имидж продукта – это представление о конкретном продукте, которое имеют потребители. Факторами его формирования являются дизайн и идеи продукта, торговые марки, упаковка, цена и т.д. Имидж торговой марки относится к мыслям или впечатлениям потребителей о личности торговой марки. Имидж магазина является результатом маркетинговой стратегии ритейлера и представляет общее впечатление о магазине с точки зрения потребителя. Корпоративный имидж относится к имиджу, который потребительские массы и другие компании имеют о самой компании, а не ее продукт или товарный знак.

⁴¹ Mercer, J. Reputation and International Politics, Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996.

⁴² Grunig, J. E., Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships, Public Relations Review, 19(2), 1993. – 121-139 pp.

⁴³ Fombrun, C., Reputation: realizing value from the corporate image, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

⁴⁴ Вон-су Ким, Введение в рекламную науку, Сеул: Храм Кёнмунса, 1990.

В этом исследовании мы останавливаемся на корпоративном имидже, а не другие имидж.

Корпоративный имидж – это имидж компании, который люди воспринимают извне. Рассмотрим некоторые определения понятия корпоративного имиджа из литератур.

А. Ю. Панасюк⁴⁵ дает следующее определение: корпоративный имидж – это мнение о данной организации у группы людей на основе сформированного у них образа этой фирмы, возникшего вследствие либо прямого контакта с этой фирмой, либо в результате информации, полученной об этой фирме от других людей. По сути, имидж фирмы – это то, как она выглядит в глазах людей, или – что одно и то же – каково о ней мнение людей. В предложенном определении автор подчеркивает, в результате чего складывается мнение об организации у групп людей.

Г. Л. Тульчинский предлагает следующее определение: имидж фирмы – это прежде всего представления о профиле, виде деятельности фирмы, о том, что и как делает фирма, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях⁴⁶.

По мнению Р. Тарусина⁴⁷, имидж – это образ организации, сформировавшийся в сознании клиентов, партнеров и сотрудников компании. Имидж – собирательный образ, составными элементами которого являются внутренние и внешние деловые и межличностные отношения персонала.

Имидж людей о компании не всегда основан на хорошем восприятии. Только СМИ и слухи также могут сформировать имидж компании. По этой причине этот образ может отличаться от того, как на самом деле выглядит компания. Формирование имиджа субъективным оценочным суждением означает, что субъект, формирующий изображение, не может основываться на объективных, научных исследованиях или фактах при распознавании или аутентификации предпочтений объекта. Более того, В. Донсбах (W. Donsbach)⁴⁸ также говорит, что формирование негативного имиджа легче, чем формирование позитивного имиджа.

Однако имидж компании важен, так как он не только остается субъективными или восприятиями, ценностными суждениями клиентов а представляют собой действия по

⁴⁵ Панасюк А. Ю. /Имидж: определение центрального понятия имиджологии/ Доклад на открытом заседании президиума Академии имиджологии 26 марта 2004, URL: <http://imageology.ru/content/view/19> – (дата обращения: 19.08.2019)

⁴⁶ Тульчинский, Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность, 2001 URL: <http://economuch.com/pr/imidj-firmyi-reputatsiya.html> (дата обращения 07.11.2019).

⁴⁷ Тарусин, Р. Имидж компании. Взгляд изнутри / Р. Тарусин // Правильный автосервис. – 2012. – № 1. – URL <http://www.avtoservice.info/content.asp?pn=522> (дата обращения 19.08.2019)

⁴⁸ Donsbach, W., *Selektive Zuwendung zu Medieningalten, Forschungsstand und Feldstudie am Beispiel des Selektionsverhaltens von Zeitungslesern*, Mainz (unv. Manuskript), 1988

формированию отношения к объектам имиджа и покупке товаров⁴⁹. То есть, можно считать бизнес-имидж характеризует деловую активность организации, включая конкурентную позицию и взаимоотношения с контрагентами. Таким образом, позитивный корпоративный имидж может помочь увеличить продажи, увеличить долю рынка, увеличить прибыльность и поднять цены на акции.

На сегодняшний день все более и более актуальным становится вопрос конкуренции не только на уровне товаров, но и на уровне конкуренции брендов, имиджей организации. Этот вопрос актуален, в частности, при найме новых сотрудников и в целом при комплектовании штата.

Г.Р. Доулинг (G. R. Dowling)⁵⁰ объясняет пять причин о том, что корпоративный имидж в долгосрочной перспективе также связан с выживанием компании, вызывая позитивное отношение потребителей следующим образом.

Во-первых, компания с хорошим корпоративным имиджем сможет более успешно вести маркетинговую деятельность, основываясь на хорошем корпоративном имидже, когда будут выпущены новые продукты.

Во-вторых, поскольку типы продуктов диверсифицированы, а жизненные циклы продуктов сокращены, становится трудно иметь бренд имидж для каждого продукта, что обеспечивает новые маркетинговые эффекты за счет связи корпоративных изображений и изображений торговых марок.

В-третьих, хотя дифференциация продуктов затруднена из-за развития технологий, существует возможность дифференцировать продукт с помощью корпоративного имиджа.

В-четвертых, корпоративный имидж, состоящий из авторитета, стабильности и перспективности компании, влияет на ее финансирование и наем способных кадров.

В-последних, в-пятых, хороший корпоративный имидж может способствовать социальному принятию и поддержке корпоративной деятельности путем создания благоприятных общественных связей на протяжении всей корпоративной деятельности.

Сложные, абстрактные и субъективные понятия имеют следующие характеристики: во-первых, имидж – это субъективное изображение об объективном мире, в который люди верят; во-вторых, поскольку имидж является субъективным образом, не имеет смысла различать о нем правду и ложь; в-третьих, имидж включает в себя проблему ценностей в том смысле, что "какой имидж желаемый". Другими словами, имидж структурирован под системой ценностей.

⁴⁹ Джэ-вунг Ю, Национальный имидж: теория, стратегия, программа, Сеул: книги по коммуникации, 2013. р. 21~22

⁵⁰ Dowling G. R., *Managing Your Corporate image*, *Industrial Marketing Management*, vol.15, 1986. – 109~115 pp.

В-четвертых, если имидж имеет систему ценностей и структурировано им, оно служит критерием выбора. И, в-пятых, имиджем не могут полностью контролировать, но только частично его ведет.^{51 52}

Ким Вон-су суммировала характеристики изображения следующим образом. Во-первых, имидж – это субъективный образ мира, который люди считают правдивым в отношении объективного мира. Во-вторых, поскольку изображение является субъективной формой, судить о подлинности бессмысленно. В-третьих, имидж сопровождается проблемой ценностей в том смысле, что желательно для каждого человека. Другими словами, имидж структурировано системой ценностей. В-четвертых, то, что имидж структурировано системой ценностей, означает, что он функционирует как критерий выбора⁵³.

В частности, рассмотрим элементы формирования корпоративного имиджа. Льюис К. Винтерс (Lewis C. Winters)⁵⁴ классифицировал три элемента корпоративного имиджа: имидж корпоративного поведения, имидж социального поведения, имидж корпоративного вклада.

Имидж корпоративного поведения формирует маркетинговый имидж обеспечения хорошего качества и обслуживания, разумных цен и производства высококачественной продукции. Образ социального поведения формирует общественный образ интереса к загрязнению окружающей среды, интереса к общественным интересам, справедливой уплаты налогов и заботы о публике. «имидж корпоративного вклада» означает материальную поддержку, такую как поддержка культуры, искусства. А также, поддержка здравоохранения, образования и социального обеспечения.

Р. Фобер (R. Fober) предлагает семь элементов корпоративного имиджа: высокое качество продукции, деловое лидерство (скорость роста), отношения с клиентами (процесс рассмотрения жалоб клиентов), этика (хорошее выполнение гарантий и обещаний), социальная ответственность, отношения с сотрудниками (хорошая компания для работы), другие (превосходящая компания, которая вызывает желание иметь акции)⁵⁵.

М. Альвессон (M. Alvesson) подчеркнул корпоративный имидж, в частности, с точки зрения идеологического измерения организационных исследований. Мы попытались создать теорию согласованности корпоративного имиджа на основе исторических и социальных

⁵¹ Вон-сон Гук, Факторы формирования корпоративного имиджа и исследование сравнения имиджа, докторская диссертация аспирантуры университета Сунгкьонкван, 2002

⁵² Джэ-жин Пак, Что такое Corporation Image, Корейский центр дизайнерской упаковки, «Design Packaging», № 21, 1975

⁵³ Вон-су Ким, Управление корпоративным имиджем, Сеул – Кёнгмунса, 1995

⁵⁴ Winters, Lewis. C., “The Effects of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising.” “Journal of advertising Research, Vol. 26(Apr/May), 1986, pp.55~56.

⁵⁵ Ferber, Robert. Handbook of Marketing Research, NY: McGraw-Hill, 1974.

ситуаций. Его интересовали внутренние и внешние факторы, побудившие топ-менеджеров обратить особое внимание на вопросы корпоративного имиджа⁵⁶.

Основываясь на этих факторах формирования корпоративного имиджа, П. Котлер и К.Ф.А. Фокс (P. Kotler & K.F.A.Fox)⁵⁷ представил две теории формирования корпоративного имиджа: теория «объекта-решения» и «человека-решения»

Теория «объекта-решения (object-determined theory)» говорит о том, что на формирование имиджа влияют объективные характеристики объекта и имидж формируется только реальностью. У нее три предположения: во-первых, люди имеют непосредственный опыт работы с объектом; во-вторых, люди получают достоверную сенсорную информацию от объекта; и в-третьих, хотя люди имеют различный опыт и характер, они, как правило, обрабатывают сенсорную информацию, полученную от субъектов, аналогичным образом. Таким образом, эта теория утверждает, что для изменения корпоративного имиджа, людей следует побуждать к предоставлению реалистичной и объективной информации.

С другой стороны, теория имеет три предположения: во-первых, люди имеют различную частоту контакта с объектом; во-вторых, люди, которые сталкиваются с объектом, выборочно распознают различные аспекты объекта; и в-третьих, у людей есть индивидуальные способы формирования сенсорной информации. Следовательно, в отличие от теории определения объекта, даже если компания предоставляет объективную информацию, восприятие каждого человека различается. Поэтому объективная сущность компании и корпоративный имидж слабо коррелированы.

Котлер выбирает не одну из этих двух теорий, а скорее их комбинацию и утверждает, что детерминанты корпоративного имиджа отражают как объективную сущность, так и субъективные характеристики, воспринимаемые людьми.

Имидж корпорации – это своеобразная "медаль", одна сторона которой является внутренним образом компании, укоренившимся в сознании членов корпорации, а вторая – ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций, налоговой службы и т. п.⁵⁸

Таблица 1.5

Элементы имиджа организации

Ли Хобэ(2011)	Факторы продукта(технология, качество, новые продукты, высокие технологии, перспективы, рост компании); факторы социальной ответственности(защита окружающей среды, социальный вклад, управление удовлетворением клиента,
---------------	---

⁵⁶ Alvesson, M., "Organization: From Substance to Image?", Organization Studies, 1990. 11/3, pp.373-394.

⁵⁷ Kotler, P. & Fox, K.F.A., Strategic marketing for educational institutions, Englewood N.J.:Prentice-Hall, 1985.

⁵⁸ Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г. О национальной программе "Российская деловая культура" // Служба персонала. 2006. - №9. - С.27

	уважение человека); факторы коммуникации(интим, реклама, доверие); и организационные факторы(производственные отношения, безопасность и традиции).
Japan Economic Daily (1968)	Маркетинговый имидж (обслуживание клиентов, интерес к проблемам потребителей, рекламная деятельность, сеть продаж, конкурентоспособность); перспективность (будущность, перспективность) Корпоративная атмосфера(чистота, современная атмосфера, чувство близости); искренность (надежность, стабильность, традиции, размер компании); менеджеры (способность менеджера управлять); комплексный имидж (лучшее предприятие, намерение покупки акций, намерение трудоустройства)
Пак Осу(1991)	Качество продукции, возможность роста доходов, потенциал роста прибыли, потенциал корпоративного развития, потенциал роста, инновации, общий имидж компании, отношение компании с потребителями, правительством и сотрудниками.
Юн Сангчол(1994)	Уровень надежности (качество продукта, корпоративное доверие, социальный вклад, история и традиции); активность корпоративного имиджа (предприимчивость менеджмента, исследования и разработки, перспективы на будущее, корпоративная стабильность, корпоративный рост)
Ким Ёнгжин(2001)	Имидж корпоративной оценки (дружелюбие, надежность, перспектива, прогрессивность, обоснованность корпоративной этики, активная деятельность в сфере социальных услуг, открытость, стабильность продукта); оценка возможностей бизнеса (реклама и PR, стабильность трудовых и управленческих отношений, превосходство управления); оценка корпоративной компетентности (R & D, профессионализм, быстрый рост); имидж намерения (компания, которая хочет работать, готовность приобрести товар)

Составлено по: Гу Гёнёнг и Кин Чонгсу, Эмпирическое исследование стратегии управления развитием корпоративного имиджа, Журнал Корейского компьютерного информационного общества, №17, № 3, 2012. – с. 196

Внутренний фактор компании, который вряд ли окажет прямое влияние на клиентов, важен, потому что он влияет на внутренний имидж. Выделяют два типа имиджа организации:

- Внутренний имидж организации – образ организации в глазах сотрудников.
- Внешний имидж организации – образ организации в глазах внешних по отношению к ней групп общественности.

В результате влияние корпоративной культуры на корпоративный имидж представлено на рисунке.



Рис.1.2 Влияние корпоративной культуры на имидж организации

Составлено автором

А.Э. Бинецкий дает определение внутреннего имиджа организации: «восприятие и психологическое отношение к компании ее сотрудников, менеджеров, собственников,

акционеров, правления и материнских организаций, составляющих внутреннюю среду компании»⁵⁹.

Сотрудники являются крупными информаторами потенциальных клиентов о ее внутренней атмосфере и реальной работе. Через друзей, знакомых, случайных собеседников можно узнать о компании очень многое и создать или изменить мнение о ней. Именно поэтому внутренний имидж является одним из важнейших факторов, воздействующих на внешний образ компании. В свою очередь внешний имидж организации, подтвержденный положительными отзывами прессы, клиентов и т. д., способствует росту уверенности в коллективе и повышению качества внутреннего имиджа компании в целом. Успешность деятельности современной компании во многом зависит от сплоченности персонала, доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, от надежности вертикальных и горизонтальных связей. Таким образом, заботясь о внешнем имидже компании, ее внутренний имидж необходимо рассматривать как важную составляющую первого.

Смотря на элементы внутреннего имиджа компании, предложенные ведущими учеными, можно увидеть прямую связь с корпоративной культурой.

С. В. Верц выделяет следующие факторы внутреннего имиджа: 1) тип корпоративной культуры; 2) социально-психологический климат; 3) удовлетворённость трудом⁶⁰.

В свою очередь, Е. А. Ободкова отмечает, что основными источниками данных для формирования путей развития внутреннего имиджа являются анализ социально-психологического климата коллектива и особенностей корпоративной культуры⁶¹.

В.Л. Бозаджиев предлагает его структуру, включающую в себя ряд компонентов⁶²:

- эмоционально-психологический климат компании;
- уровень корпоративной культуры;
- хорошо отлаженную система заработной платы и нематериального поощрения сотрудников;
- лояльное отношение персонала к руководству компании;

⁵⁹ Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании // Центр дистанционного образования «Элитариум» [Электронный ресурс] URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (дата обращения: 05.08.2019).

⁶⁰ Верц, С. В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа [Электронный ресурс] / С. В. Верц // Управление экономическими системами. - 2013. - №2. - Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs50-502013/1987-2013-02-16-07-40-04>.

⁶¹ Ободкова Е.А. Социально-психологическая структура и содержание имиджа организации, 2007.

⁶² Бозаджиев В.Л. Внутренний имидж организации и методика его исследования, Новый взгляд. Международный научный вестник: сборник научных трудов. Вып. 12. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – С. 119-134.

- обеспечение возможности карьерного роста кадровой политикой компании;
- доверие руководства персоналу компании;
- здоровые эмоционально-психологические взаимоотношения в коллективе;
- высокий уровень коммуникативной культуры в компании;
- высокую оценку взаимоотношений работников с руководством компании;
- гордость сотрудников за свою организацию;
- присутствие командного духа в компании;
- достаточно высокий уровень информационной открытости руководства компании.

Выводы

Мы раскрыли понятие и особенности корпоративной культуры и имидж организации для выяснения их взаимосвязи. Предыдущие исследования показывают, что корпоративный имидж, состоят из факторов, связанных с товарами, потребителями, разряду корпоративная социальная ответственность (далее КСО), и внутренними корпорации факторами. Среди элементов корпоративного имиджа факторы, связанные с корпоративной культурой, могут быть сведены к разряду КСО и корпоративные внутренние факторы.

Внутренний фактор компании, который вряд ли окажет прямое влияние на клиентов, важен, потому что он влияет на внутренний имидж. Выделяют два типа имиджа организации:

- Внутренний имидж организации – образ организации в глазах сотрудников.
- Внешний имидж организации – образ организации в глазах внешних по отношению к ней групп общественности.

Мы подтвердили прямую связь между внутренним имиджем и корпоративной культурой. Поэтому корпоративную культуру можно использовать как инструмент управления имиджем на предприятиях.

Корпоративная культура напрямую влияет на корпоративный имидж через КСО. С другой стороны, корпоративная культура оказывает непосредственное влияние на внутренний имидж и становится ключевым элементом в формировании корпоративного имиджа. Внутренний имидж влияет на поведение сотрудников, отношения с клиентами и способ их общения, что создает непосредственный опыт клиента. Кроме того, все члены компании влияют на внешний имидж корпорации, предоставляя информацию о компании своим знакомым.

Недавно было опубликовано исследование, подчеркивающее важность внутреннего имиджа компании. Профессор Роза Чон и ее коллеги из Швейцарской школы бизнеса IMD изучили разрыв в имидже (репутации), который представляет собой разницу между внешним и внутренним образами. В результате выяснилось, что чем больше сотрудников оценивают свою компанию лучше, чем люди извне компании, тем выше ожидаемые продажи. В результате опроса 56 магазинов 9 сервисных компаний, средний объем продаж вырос на 18% (до 29,2%) в следующем году, когда внутреннее изображение было выше, чем внешнее изображение. И наоборот, когда внутреннее изображение было ниже, чем внешнее, оно уменьшалось в среднем на 18% (до 30,1%). На основании результатов исследования можно сделать вывод, что внутренний имидж компании важнее⁶³.

⁶³ Роза Чон, Управлять репутацией, Сеул: Wisdom House, 2011.

На основе важности внутреннего имиджа и прямой связи между корпоративной культурой и внутренним имиджем, данное исследование фокусируется на влиянии корпоративной культуры на внутренний имидж.

ГЛАВА 2 Инструментарий влияния корпоративной культуры на имиджа организации

2.1 Факторы, влияющие на формирование и развитие корпоративной культуры организации.

На организационную культуру прямо и косвенно влияют все элементы, из которых состоит организация. Например, М. Л. Тушман (M. L. Tushman)⁶⁴ предполагает, что корпоративная культура определяется факторами: 1) внешние влияния, такие как национальная, региональная и индустриальная культура и общая среда компании; 2) исторические влияния компании на момент создания, такое как среда, цель создания, ценности основателей и метод создания; 3) внутренние влияния организации, таким как лидерство, организационная структура и управление персоналом.

Влияние на корпоративную культуру можно разделить на личные факторы, корпоративные внутренние факторы и факторы окружающей среды.

Характеристики людей, составляющих компанию, являются важными факторами формирования организационной культуры. Личные факторы включают личность, отношение, психическое состояние, интересы, познание и мыслительные процессы корпоративных членов. Например, характеристики женской культуры и мужской культуры часто определяются гендерным соотношением корпоративных членов. Кроме того, характеристики каждой поколения могут быть отражены в корпоративной культуре в соответствии с изменениями поколений корпоративных членов.

Внутренние факторы организации: при понимании корпоративной культуры как переменной, составляющей компанию, считается, что все факторы, составляющие компанию, прямо или косвенно влияют на корпоративную культуру. Поэтому модель McKinsey 7S является диагностической моделью для всей корпорации, но часто используется в качестве инструмента для диагностики корпоративной культуры. Элементы теории McKinsey 7S делятся на «жесткие» и «гибкие». Структура, стратегия и система управления организации – жесткие элементы, Система ценностей, сумма навыков, стиль отношений и состав персонала – гибкие элементы. Жесткие элементы видны и легко узнаваемы, а гибкие – нет. Он сказал, что эффективные компании должны иметь совместимость этих семи факторов.

Кроме того, внутренние факторы, влияющие на ситуацию, можно обобщить следующим образом: основатель компании, история компании, размер компании, цели

⁶⁴ Nadler, D. A. & Tushman, M. L., *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*, New York: Oxford University Press. 1997

компании, организационная структура, корпоративная система и пространство для работы.⁶⁵

В частности, Шейн⁶⁶ сказал, что основатели и лидеры организации имеют огромное значение для создания и управления культурой, и что основная функция лидерства заключается в манипулировании культурой.

Кроме того, на организационную культуру прямо и косвенно влияет окружающая среда. Исследование Г. Хофстеде представляет связь между национальной культурой и корпоративной культурой. Исследования также показали, что корпорации в одной отрасли имеют сходные культурные особенности. Сегодня, в частности, технологические изменения в обществе влияют на корпоративную культуру.

Мы рассмотрим 5 основных компонентов корпоративной культуры, предложенных в параграф 1.2 данного исследования: идеология; политика УЧР; лидерство; коммуникация; СИ.

Идеология. Многие исследователи считают, что наиболее важна идеология. Идеология – система ценностных установок, ориентиров норм и принципов поведения. Она состоит из миссии, видения, философии и ценностей компании: 1) миссия – назначение организации которое отличает ее от других компаний на рынке, то есть, это назначение и причины почему компания существует; 2) видение – это привлекательный образ компании в будущем, идеал или мечта, который компания стремится осуществить; 3) Ценности – это то во что компания верит и ее философия. Они направляют организацию и определяют ее поведение, помогают понять что хорошо и что плохо для организации.

Ценности регулируют взаимоотношения как внутри организации, так и с внешними контрагентами, в том числе клиентами. Основной функцией ценностных ориентаций внутри компании можно назвать регуляцию поведения сотрудников, так как они являются важным фактором индивидуальной и групповой мотивации. Корпоративные ценности становятся таким регулятором только при условии, что они становятся личными ценностями сотрудника⁶⁷. Таким образом можно получить возможность корректировать поведение работников через корпоративные традиции, ценности и прочие элементы культуры.

⁶⁵ Martin, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives* New York: Oxford Univ. Press

⁶⁶ Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

⁶⁷ Хасянова, М. Г. Значение ценностей в корпоративной культуре, Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств: журнал теоретических и прикладных исследований. - Кемерово: изд-во КемГУКИ. - 2013. - №22/2. - С. 189-195

При исследовании факторов политики и лидерства, следует отметить некоторые теорию мотивации. Э. Л. Деси и Р. М. Райан (E. L. Deci & R. M. Ryan) утверждают три основные и универсальные психологические потребности⁶⁸:

- потребность в автономии, которая представляет собой стремление чувствовать себя инициатором собственных действий, самостоятельно контролировать своё поведение.
- потребность в компетентности, под которой подразумевается желание субъекта достичь определённых внутренних и внешних результатов, стремление быть эффективным в чём-либо.
- потребность во взаимосвязи с другими людьми (social relatedness), которая обозначает стремление субъекта к установлению надёжных отношений, основанных на чувствах привязанности и принадлежности.

На основании исследования Деси и Райана разработана теория «абсолютная мотивация». Н. Доши и Л. Макгрегор (N. Doshi and L. McGregor)⁶⁹ предлагают шесть типов мотиваций. Три из них относятся к прямым мотивам, то есть непосредственно связаны с работой, а три – мотивы косвенные, которые от работы отделены.

Прямые мотивы управляют эффективностью работы. Это:

1) игра. Человек прекрасно справляется с делом, когда оно ему нравится, воспринимается как награда. Это внутренняя мотивация. Элементы игры можно найти и в работе, когда она доставляет радость. Игра – это в первую очередь эксперименты и любопытство. В интересах руководителей компаний поддерживать эти элементы и давать сотрудникам действовать по-новому. Очень важно, чтобы сама работа стимулировала человека достигать высот;

2) цель. Об этом мотиве говорят, когда ценность присваивается результату деятельности. Человек может не любить свою работу, но он понимает и ценит её эффект. На рабочем месте нужно, чтобы ценности сотрудников становились в один ряд с результатами деятельности. Но здесь можно совершить большую ошибку: создать глобальную цель, которая противоречит самой сути фирмы. В данном случае мотивация не появится;

3) возможность реализовать потенциал. Сотрудник может не любить возиться с бумагами или общаться с некоторыми клиентами, однако работает, поскольку знает: в будущем он многого добьётся и реализует цель второго порядка.

Косвенные мотивы могут снизить эффективность деятельности. Это:

⁶⁸ Гордеева, Т.О. Теория самодетерминации Э. Деси и Р. Райана, Психология мотивации достижения. – М.: Смысл; Издательский центр "Академия", 2006.

⁶⁹ Doshi N. and McGregor L., *Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation*, New-York: Harpercollins, 2015

1) эмоциональная напряжённость. Возникает она, когда человек что-то делает, например, из-за чувства вины, из-за мнения окружающих. Так ребёнок посещает музыкальную школу, только чтобы папа и мама не были разочарованы в нём. Естественно, что о высокой производительности здесь говорить нельзя, поэтому уровень напряжения просто необходимо снижать;

2) экономические факторы. Они давят на человека, когда он работает только из-за денег или только чтобы его не уволили. Никому из нас не хочется получить выговор, штраф, испортить отношения с боссом, поэтому мы и делаем то, что на самом деле не хотим;

3) инерция. Инерция предполагает, что человек занят делом только потому, что так было всегда. Сотрудник не стремится к повышению, потому что продолжает идти по знакомому пути, хотя новая должность была бы куда интереснее.

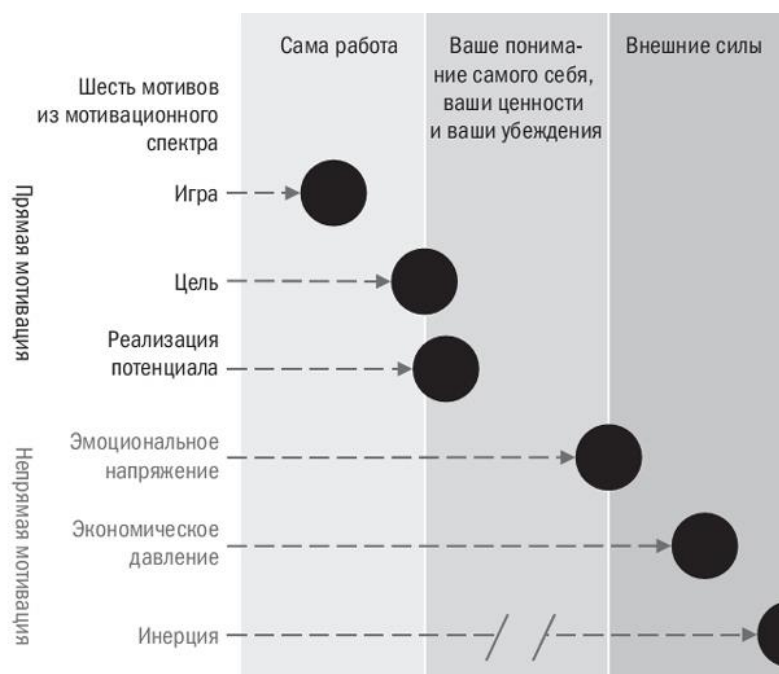


Рис.2.1 Источник мотивации «абсолютной мотивации»

Составлено по: Н. Доши, Л. Макгрегор, Заряженные на результат– М: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Существует индекс абсолютной мотивации – то есть её вполне можно измерить. Делается это так: необходимо сложить уровень ощущения действия на человека прямых мотивов и вычесть сумму показателей мотивов косвенных. При этом нужно помнить, что игра действует в два раза сильнее мотива цели. Цель в три раза сильнее самореализации. Инерция в два раза сильнее экономических факторов, а экономические факторы имеют негативный эффект, в три раза превосходящий напряжённость.

Политика УЧР всегда полна жалоб, которые могут заставить сотрудников чувствовать себя несправедливо. Причина противоречия системы вознаграждений состоит в том, что ее

цель не ясна. Поэтому ядром системы мотивации является увеличение удовольствия и радости от работы. Вы должны сформировать мотивацию «игру» давая вам свободу экспериментировать в работе. Во-вторых, создать систему мотивации, которая ориентирована на рост участников. И в-третьих, необходимо устранить факторы, вызывающие эмоциональное давление, мешающее мотивации к удовольствию.

Чтобы понять, как абсолютная мотивация влияет на производительность, необходимо понять тактическая и адаптивная эффективность. Тактическая эффективность – это способность хорошо выполнять планирование, которая исходить из стратегии. Это дает результаты с производительностью, эффективностью и контролем.

Адаптивная эффективность – это способность гибко реагировать за пределы планирования, исходящая из организационной культуры. Адаптивной работой часто пренебрегают, потому что ее очень сложно измерить. Тем не менее, ограничения тактической эффективности очевидны, поэтому адаптивная эффективность для реагирования на волатильность и неопределенность так же важна, как и тактическая производительность.

Хорошая корпоративная культура уравнивает тактические и адаптивные эффективности. В целом, компании работают с тактическими целями, но Доши и Макгрегор говорят, что менеджерам необходимо создать среду, которая позволит им достичь адаптивной эффективности.

Доши и Макгрегор говорят, что есть четыре типа лидерства в зависимости от того, как лидеры используют мотивацию. Среди них лидер, который продвигает прямую мотивацию и снижает косвенную мотивацию для максимизации абсолютной мотивации, считается лучшим.

Таблица 2.1

Хорошее лидерские поведение

Источник мотивации	Хорошее лидерское поведение
Игра	позволяет сотрудникам экспериментировать и учиться
	побуждает людей самим стремиться к решению проблем
	определяет показатели эффективности
Цель	помогает сотрудникам поверить в то, что их работа наполнена смыслом
	может показать пример
	ставит интересы клиентов выше своих
Реализация	способен связать персональные цели и работу
	задействует сильные стороны сотрудников
	готов возлагать на людей ответственность по мере роста их умений

Эмоциональное направление	обеспечивает необходимыми условиями
	действует прозрачно и справедливо
	поддерживает дружескую атмосферу
Экономическое давление	может в комплексе оценить деятельность сотрудников
Инерция	помогает не тратить зря силы и направлять энергию на успешное решение задач

Составлено по: Н. Доши и Л. Макгрегор, Заряженные на результат, Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Поэтому нужно проверить, являются ли политика, лидерство и коммуникация компании структурами, в которых может быть реализована потребность в автономии, компетентности, взаимосвязи с другими людьми. Кроме того, следует проанализировать, установлены ли политики и лидерство для максимизации внутренней мотивации при минимизации внешней мотивации в соответствии с теорией абсолютной мотивации.

Среди компонентов корпоративной культуры коммуникация является решающим фактором создания стоимости. Ценность, которую ищет компания, визуализируется через связь с заинтересованными сторонами – это роль коммуникации.

Исследователи сходятся во мнении, что целью корпоративного общения является создание благоприятной среды и позитивного имиджа путем внедрения оптимизированного управления коммуникациями для заинтересованных сторон. Д. Хербст (D. Herbst)⁷⁰, профессор в Университете Св. Глена в Швейцарии, определил коммуникацию как «систематическое и долгосрочное поведение компании по разграничению внутренних и внешних заинтересованных сторон и построению дифференцированного внешнего имиджа».

Характер корпоративного общения сегодня можно найти в слове «корпоративный». Слово «корпоративный» происходит от слова «corpus», что в переводе с латыни означает «тело», и «corporate», что означает его «состав». Это служит основой для подчеркивания интеграции в корпоративную коммуникацию. Другими словами, корпоративная коммуникация должна интегрировано учитывать не только организацию (corpus), видимую извне, но и метод состава организации изнутри (corporate).

Интеграция корпоративной коммуникации делится на три измерения⁷¹.

Первая – это интеграция форм, состоящих из имидж, контента и времени.

- Интеграция имидж: предоставление единого корпоративного имиджа заинтересованным сторонам.

⁷⁰ Herbst, D. Praxishandbuch Unternehmenskommunikation: Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder, Berlin: Cornelsen, 2004.

⁷¹ Bruhn, M. Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung (5. Auflage), Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2009.

- Интеграция контента: предоставление заинтересованным сторонам одинакового контента и тематического сообщения.
- Интеграция времени: для предоставления согласованных и согласованных сообщений упорно.

Вторая – интеграция направление. Она объединяет взаимодействие между различными заинтересованными сторонами и состоит из горизонтальной и вертикальной интеграции.

- Горизонтальная интеграция: предоставление одного и того же сообщения по отделам (отдел по связям с общественностью, отдел маркетинга, отдел кадров, НПО, потребитель и т. д.)
- Вертикальная интеграция: предоставление одинакового сообщения рынкам (производителям, дочерним компаниям, оптовикам, потребителям и т. д.) и корпорации (высшему руководству, менеджерам среднего звена, сотрудникам и т. д.).

Третья – интеграция уровня. Это эффективно помещает инструменты коммуникации на каждом уровне.

- Интеграция инструментов: эффективный ввод единого инструмента коммуникации
- Межинструментальная интеграция: внедрение соединенного коммуникационного инструмента, который объединяет корпоративные коммуникационную программу.

Последний компонент культуры, корпоративная идентичность (CI) – чувство принадлежности к компании, в которой работает сотрудник, и отождествление с ее коллективом. Она подразумевает наличие ценностного значения работы в данной организации, эмоциональной привязанности к значимой для индивида общности⁷².

Согласно М. Дж. Хэтчу и М. Шульцу (M. J. Hatch and M. Schultz)⁷³, CI встроена в корпоративную культуру; иными словами, корпоративная культура обеспечивает контекст, в котором развивается CI. Индивидуальность организации тесно связана с ее культурой и обеспечивает контекст, в котором CI предоставляет набор навыков и способов использования и оценки тех навыков, которые обеспечивают характерные способы ведения дел.

С. Альберт и Д. А. Уиттен (S. Albert & D. A. Whetten) также утверждают, что корпоративная культура и CI должны быть тесно связаны. Для авторов CI – это реляционная

⁷² Словарь-справочник/ Управление персоналом, [Электронный ресурс] URL: <https://psyfactor.org/personal/personal10-08.htm>

⁷³ Hatch, M.J. and Schultz, M., Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European Journal of Marketing, 31(5/6), 1997. – 356-365 pp.

конструкция, определяемая в основном как «как мы» и «как нас видят другие». СИ создается взаимодействием внешних и внутренних факторов, таких как имидж и культура⁷⁴.

Предыдущие исследования показывают, что идентичность – это концепция, тесно связанная как с корпоративной культурой, так и с организационным имиджем. Таким образом, в этом исследовании основное влияние культуры на образ идентифицируется как идентичность, и рассмотрим теоретический аспект идентичности.

Согласно новаторскому исследованию Альберта и Уиттена, СИ связана с вопросами «Кто мы?», «Кем мы хотим быть?» И «В каком бизнесе мы работаем?»⁷⁵. Они определили СИ с точки зрения корпоративного организационного поведения. Они сказали, что СИ означает центральные характеристики, которые представляют характер организации, дифференциацию, которая отличает ее от других организаций, и периодическую непрерывность, которая представляет то же самое, независимо от времени. Таким образом, СИ отвечают за фильтрацию интерпретации и поведения проблемы с организационной стороны и придают ей собственную уникальную форму⁷⁶.

К. Б. М Ванриэль и Дж. М. Т. Баллмер (С. В. М van Riel & J. М. Т. Balmer)⁷⁷ говорят, что эти ценности формируются, когда они проникают во все элементы деятельности компании (философия и цели компании включают в себя визуальные отображения, такие как логотипы и названия компаний, коммуникационные действия, поведение сотрудников, товарные стратегии и т. д.) и получают понимание и поддерживание от заинтересованных сторон в окружающей ее среде.

СИ – это представление самой компании для различных заинтересованных сторон и ценность, которая отличает ее от других компаний⁷⁸. А эффективность управление фирменным стилем может обеспечить конкурентное преимущество для бизнеса и создать благоприятную репутацию для ключевых заинтересованных сторон, что будет способствовать дальнейшему росту и развитию.

Стратегия СИ согласуется с отправной точкой стратегии корпоративной культуры в том смысле, что она восстанавливает самооценку компании и способствует улучшению внутреннего и внешнего имиджа. Это связано с тем, что стратегия корпоративной культуры вытекает из необходимости стратегического реагирования компании на изменившиеся

⁷⁴ Hatch, M.J. and Schultz, M., The Dynamics of Organizational Identity, *Human Relations*, 55, 2002. – 989-1018 pp.

⁷⁵ Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 1991. – 517-554 pp.

⁷⁶ Albert, S. and Whetten, D.A. Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, 7(1), 1985. – 263-295 pp.

⁷⁷ van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 1997. – 340-355 pp.

⁷⁸ Abratt, R. & Shee, P. S. B. A approach to the corporate image management process, *Journal of Marketing Management*, 5(1), 1989. 63-76 pp.

потребности общества, и, прежде всего, задача установления культурной самобытности самой компании должна быть приоритетной.

Программы корпоративной идентичности (CIP: corporate identity program, далее CIP) – работа по объединению всех элементов в компании, которая определяет цель корпоративного имиджа и систему по ее реализации. Джон М. Т. Бальмер (John M. T. Balmer)⁷⁹ и Хелен Стюарт (Helen Stuart)⁸⁰ сделали определение, что CIP – это стратегия корпоративной коммуникации, которая повышает ценность бренда компании, распространяя философию управления и представляя видение будущего, создавая уникальный имидж компании.

CIP состоит из трех элементов: ментальная идентичность (MI: Mind Identity), поведенческая идентичность (BI: Behavioral Identity), Визуальная идентичность (VI: Visual Identity).

Ментальная идентичность (MI: Mind Identity) которая представляет философию управления компанией. Она строится на основе сферы деятельности компании, философии управления и миссии компании. Также она отражает философию, в которой компания реализует свою миссию в зависимости от сферы деятельности.

Поведенческая идентичность (BI: Behavioral Identity) представляет собой ориентацию поведенческих целей. Она основана на корпоративной культуре, которая возникает в результате корпоративной деятельности.

Визуальная идентичность (VI: Visual Identity), которая является фактором, связанным с визуальным дизайном. Она в совокупности относится ко всему визуальному (фирменный стиль). Существуют такие факторы визуальной идентичности: особая форменная одежда, эмблемы, гербы, знаки и значки, символические цвета, музыкальные атрибуты и т.д.

Таблица 2.2

Корпоративная культура на основе идентичности «5I» Пак Вон-Ву

Идентичности идеологии (II : Ideology Identity)	Видение компании Миссия компании Корпоративные ценности
Идентичность менеджмента (MI : Management Identity)	Политика УЧР Политика управления
Идентичность персонала (PI : Personal Identity)	Имидж квалифицированного сотрудника компании Образ сотрудника, предпочтительный компаний
Идентичность визуализации (VI : Visual identity)	Корпоративная идентичность (символ, логотип, корпоративный цвет, корпоративный шрифт, одежда и т.д.)
Идентичность лидеров (LI : Leader Identity)	Философия управления генерального директора компании

⁷⁹ Balmer, John M. T. Corporate Identity and Advent of Corporate Marketing, Journal of Marketing Management, 14, 2002. – 965-972 pp.

⁸⁰ Stuart, Helen, Employee Identification with the Corporate Identity, International studies of Management, 32 (3), 2002. – 28-44 pp.

Источник: П. Вонву, Слияния и поглощения и управление культурными конфликтами, Сеул: Jipmundang, 2002

Вон-Ву Парк, профессор Сеульского университета, исследовал корпоративную культуру, объединив концепцию идентичности. Он предлагает пять идентичностей как компонент корпоративной культуры: Идентичности идеологии, менеджмента, персонала, визуализации и лидеров (см. Рис). Причина, по которой «идентичность» добавляется к пяти компонентам, заключается в том, что эта теория не оценивает существование пяти компонентов в компании, а скорее измеряет, насколько сотрудники усвоили корпоративную идентичность. Другими словами, каждому сотруднику задаются три вопроса: 1) Как вы думаете, существует ли корпоративная культура в компании? 2) Как вы думаете, сколько вы знаете о корпоративной культуре? 3) Насколько вы симпатизируете и поддерживаете корпоративную культуру? Кроме того, Пак Вон Ву говорит, что важно, насколько хорошо каждый компонент отражает корпоративную идеологию (видение, миссия, ценность и т. д.).

2.2 Методы изменения корпоративной культуры

Корпорации должны постоянно меняться для выживания и развития. Тем не менее, многие ученые согласны с тем, что изменение культуры сложнее, чем другие компоненты компании. На рис. 2.2 показаны изменения в рабочих процессах и средствах решения проблем. На рисунке показана сложность изменений в следующем порядке: изменения рабочих процессов и средств решения проблем; изменения системы и процедуры для руководства и управления работой; изменения ежедневных действий и реакции членов; изменение культуры (ценности, убеждения и нормы, которые определяют повседневное поведение). Более того, изменения в корпоративной культуре требуют относительно длительного времени.

Тем не менее, изменения в деловой среде компании, такие как разнообразие сотрудников и клиентов из-за глобализации, и усиление конкуренции, технологические достижения, и развитие обработки информации и коммуникационных сред, оказывают все большее давление на изменение корпоративной культуры.

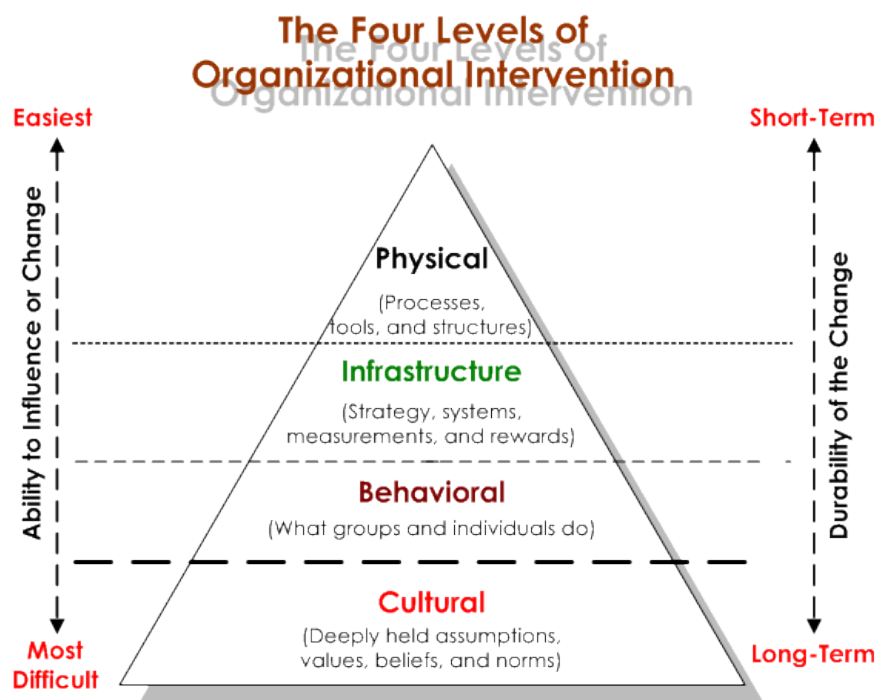


Рис.2.2 Четыре уровня организационного вмешательства

Составлено по Russell Consulting URL:

<https://russellconsultinginc.com/resources/whitepapers/understanding-organizational-culture/>

Изменения в организационной культуре можно разделить на нисходящий подход и восходящий подход.

Нисходящий (top-down) метод заключается в том, что высшее руководство организации ведет изменения в корпоративной культуре. Нисходящий метод может быстро и последовательно вносить изменения в культуру организации. Тем не менее, существует риск культурного конфликта и высокий уровень сопротивления работников изменениям.

Восходящий (bottom-up) метод означает, что корпоративные члены вводят различные изменения. Его можно продвигать, когда все члены четко осознают необходимость и направление изменения корпоративной культуры. Принятие изменений может увеличиться из-за признания автономии корпоративных членов в культурных изменениях. Однако последовательность корпоративной культуры не может быть обеспечена, и темпы изменений могут быть медленными.

Метод изменения организационной культуры можно разделить на прямой подход и поэтапный подход.

Прямой подход – это метод одновременного управления всеми изменениями. Он используется, когда для выживания компании требуются немедленные действия. В большинстве прямых подходов используется стратегия изменений сверху вниз.

Пошаговый подход – это способ постепенного изменения. Это форма постепенного принятия изменений с последовательным параллаксом.

В качестве важного средства изменения в пошаговом подходе небольшие успешные опыты могут быть полезным инструментом. Небольшие успешные опыты изменения могут уменьшить сопротивление и повысить приемлемость таковых, представляя конкретные результаты, когда сопротивление является серьезным в процессе изменения корпоративной культуры.

К. Камерон и Р. Э. Куинн (K. Cameron & R. E. Quinn)⁸¹ описывают этапы изменения организационной культуры в шесть этапов.

Шаг 1: Форма консультаций по текущей культуре. Чтобы узнать и понять текущую корпоративную культуру для диагностики организационной культуры посредством методом ОСАИ выбирается ключевой человек, который знает культуру всей компании. Впоследствии ключевые люди собираются, чтобы прийти к согласованному взгляду на текущую корпоративную культуру. На данном этапе необходимо достичь консенсуса по следующим вопросам.

- На каком основании культура была диагностирована?
- Какое поведение компании или менеджера отразилось на диагнозе?
- Что игнорируется в нашей компании?
- Как вы думаете, что наиболее ценно для членов нашей организации?
- Насколько отличается прошлое и настоящее организации?
- Какие события нашли отражение в культуре нашей организации?

Шаг 2: Сформируйте консенсус в отношении желаемой будущей культуры. Тот же процесс, что и на предыдущем шаге, или путем разделения шагов формирует соглашение о желаемой будущей культуре. Обсуждение должно проводиться таким образом, чтобы каждый участвовал в процессе обсуждения и максимально отражал их мнения. Задачи, которые необходимо решить в этом процессе, заключаются в следующем.

- С какими требованиями мы столкнемся в будущем?
- Какие тенденции мы должны знать?
- В каких областях мы хотим быть лучшими?
- Где мы сейчас отстаем?
- Каковы будут желания клиентов и конкурентов в будущем?

⁸¹ Cameron, K. & Quinn, R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, San Francisco: Jossey-Bass, 2006

- Если мы хотим доминировать в нашей сфере, что нужно изменить в организации?

Шаг 3: Рассмотреть разницу между оценкой текущей культуры и предпочтительной культурой в желаемом будущем, чтобы определить, что должно и не должно измениться. Однако отсутствие отклонений – не означает, что никаких изменений не требуется. Небольшие изменения так же важны, как и большие.

Принимая это во внимание, необходимо решить, какие культурные элементы изменить и сохранить. Решения должны приниматься по договоренности, и должен быть составлен список. Некоторые вещи, которые должны представлять интерес на этом этапе:

- Какие черты должны доминировать в нашей новой культуре?
- Что является важным в нашей нынешней культуре, даже если мы начинаем подчеркивать другие культурные формы?
- Что является наиболее важным фактором изменений?

Шаг 4: Определите истории, которые могут быть лучшими практиками. Организационная культура может быть передана и объяснена с помощью историй. Эти анекдоты и истории – очень полезный способ общаться и делиться новыми культурами с участниками. Выберите истории событий или мысли, которые могут объяснить основные ценности, необходимые для новой культуры, и используйте их как средство для изменения корпоративной культуры.

Шаг 5: Разработать стратегический план действий. Этот шаг представляет собой выбор методов и средств для достижения желаемого будущего. Конкретный план действий составляется, делясь на три части: что следует подчеркнуть больше в зависимости от уровня культуры; что начать заново; что прекращать.

Следующее должно быть учтено в культурных изменениях.

- Посмотрите, что вы можете получить от минимального изменения: меняйте то, что вы можете легко изменить, и сделайте его публичным;
- Нужно иметь сторонников: создайте коалицию заинтересованных сторон и людей, которые помогают измениться, и выслушайте их мнения;
- Уточнение последующей деятельности и подотчетности: следует разработать механизмы планирования, отчетности и обеспечения выполнения изменений. Необходимо указать конкретные даты достижения цели;
- Предоставление информации: Обязательно поделитесь наибольшим количеством информации. Обмен информацией уменьшает двусмысленность или неопределенность;

- Измерение: Установите критерии для успешного культурного изменения и измерьте результаты изменения на основе этих критериев;
- Подготовка к изменениям: подготовьтесь к изменениям, чтобы вы могли адаптироваться к ним. Вы можете продвигать изменения, показывая их преимущества и недостатки, показывая разницу между настоящим и будущим, предоставляя ресурсы, необходимые для изменений, и поощряя изменения;
- Объясните почему: большая часть сопротивления исчезает, когда вы объясняете причину изменения;
- Учитывайте как символические, так и реальные изменения: большинство культурных изменений связаны с символическими изменениями. Нам нужно определить символы, которые обозначают новые культуры и изменить их;
- Сосредоточиться на процессе: чтобы продолжить изменение, основной процесс организации должен отражать это изменение. Другими словами, институциональные изменения, такие как подбор, оценка и система карьеры, необходимы для формирования новой культуры.

Шаг 6: Составление плана выполнения. План выполнения включает в себя графики и краткосрочный сравнительный анализ. При изменении организационной культуры необходимо учитывать различные аспекты организации. Например, меняются элементы модели 7S.

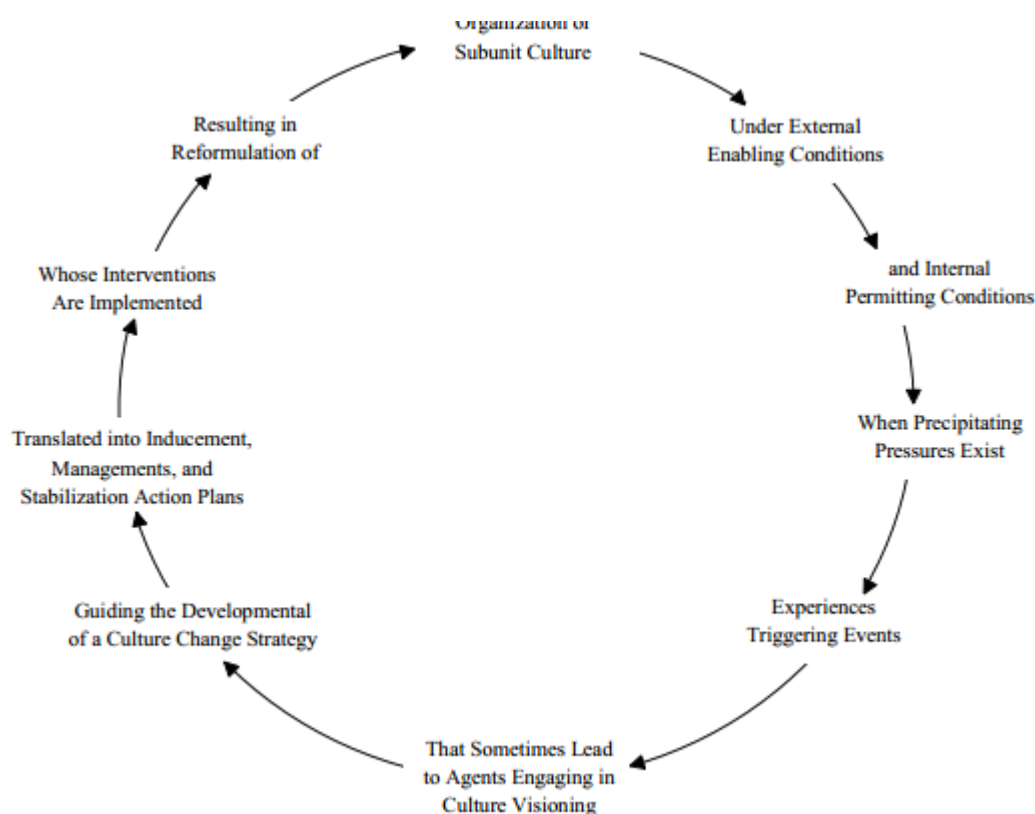


Рис.2.3 Модель цикла изменения организационной культуры

Источник: Lunenburg. F. C., Understanding organization culture: a key leadership asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4), 2011. 1-12

Ф. С. Луненбург (F. C. Lunenburg)⁸² определяет организационную культуру как «серию общих убеждений, ценностей и норм, которые влияют на мышление, чувства и поведение членов организации». Модель процесса культурного изменения, как показано на рисунке, представлена.

- 1) Условия, предоставляемые извне. Для того, чтобы изменить культуру компании, должна быть среда, которая поддерживает их.
- 2) Условия, которые могут быть изменены внутри компании. Для того, чтобы изменить культуру компании, придерживайтесь следующих внутренних условий: Систематическое обучение (готовность принимать уведомления об изменениях); Должна быть смена лидеров в минимальных комбинациях (координация и интеграция компонентов системы) в полномочиях и лидерстве (навыки управления).
- 3) Внезапное давление. Должно быть давление, чтобы изменить организационную культуру. Должны быть такие факторы давления, как нерегулярная работа, давление заинтересованных сторон, расширение и сокращение структурной сложности, а также реальный или когнитивный кризис экологической неопределенности.
- 4) Событие. Культурное процветание обычно начинается с одного или нескольких событий. Примеры включают стихийные бедствия, технологические инновации, экономические спады, управленческие изменения и изменения в законодательстве.
- 5) Формирование культурного видения. Сформируйте новое, более предпочтительное видение организационной культуры. Лидеры изучают существующую организационную культуру, чтобы сформировать образ организации, подходящий для будущих условий.
- 6) Формирование стратегии культурных изменений. Когда формируется новое культурное видение, организациям нужны стратегии для его достижения.
- 7) Разработка планов действий по культурным изменениям. Планы действий требуют разработки дальнейших действий по содействию изменениям: по стабилизации, связанных с институционализацией изменений, управленческой деятельностью и т.д.
- 8) Осуществление вмешательства. Компании выбирают методы вмешательства для культурных изменений, основываясь на их способности стимулировать изменения.

⁸² Lunenburg. F. C., Understanding organization culture: a key leadership asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4), 2011. 1-12

9) Реконструкция культуры.

Чтобы изменить корпоративную культуру, большинство компаний хотят следовать решению руководства, продвигать кампанию и поощрять сотрудников следовать их решению. Однако, чтобы изменить внутренний корпоративный имидж, профессор Роза подчеркивает восходящее изменение. Она говорит, что вместо изменения логотипов или символов для содействия изменениям важно, чтобы соглашения с сотрудниками об изменениях и изменения в их поведении были приоритетными. Если объяснить концепцию СІР, СІ, ВІ и VI должны быть изменены по порядку.

Основываясь на предыдущей теории и ссылаясь на влияние корпоративной культуры на внутренний имидж компании, выявленный посредством анкетного исследования (параграф 2.3), представлен процесс улучшения корпоративной культуры.

Шаг 1: Диагностируйте текущую культуру и узнайте текущую кризисную ситуацию.

Текущая культура диагностируется путем анкеты сотрудников. Руководители и эксперты анализируют текущую кризисную ситуацию в компании. Поделитесь результатами диагностики культуры и кризиса компании, чтобы все знали.

Шаг 2: Сформируйте консенсус и представьте видение желаемой будущей культуры.

Руководство должно представить видение компании и будущие цели и завоевать доверие сотрудников. Важным является убеждение в том, что видение может быть достигнуто путем изменений. Кроме того, следует постоянно напоминать, что эти изменения неизбежны для выживания компании. Необходимо договориться с сотрудниками о том, какая культура желательна в соответствии с их видением.

Шаг 3: Определите изменение.

Узнайте, какие внутренние элементы компании не совпадают с философией управления, корпоративными ценностями, видением и миссией. На этом этапе требуется активное участие сотрудников. Выберите способ обсуждения, который наилучшим образом отражает мнения каждого сотрудника. Выберите некоторые проблемные элементы, с которыми согласны многие сотрудники, и сообщите всем сотрудникам о выбранных проблемах, которые нужно решить.

Шаг 4: Проект культурных изменений.

Для решения проблемы, выбранной на шаге 3, проводится ежегодный проект отдела / команды. Через проект обсуждают жалобы, предлагают новую культуру и опытно внедряют предложенную культуру в каждый отдел или каждую команду. Следует позаботиться о том, чтобы в процессе была реализована горизонтальная коммуникация. Следовательно, должно предоставляться руководителям лидерское образование по теме коммуникации. Критерии

оценки новых корпоративных культур обсуждаются в начале проекта. А также должна учитываться концепция абсолютной мотивации при определении критерии её оценки.

Шаг 5: Оценка.

Кратко опишите результаты проекта каждого отдела / команды. В отчете кратко представлены изменения производительности, изменения эффективности работы и стратегии изменения. Оцените результаты проекта по отделу / команде. В частности, следует оценить, хорошо ли отражены философия управления, корпоративная ценность и соответствуют ли они предложенному видению. Награды присуждаются департаментам / организациям, которые предложили выбранную корпоративную культуру в соответствии с голосами сотрудников.

Шаг 6: План действий по культурным изменениям.

Руководители и эксперты разрабатывают планы действий по изменению, такие как систематизация принятой корпоративной культуры.

Предложенный процесс развития корпоративной культуры должен быть разработан с учетом вторичной цели «улучшения внутреннего имиджа компании». Поэтому он не подходит для компаний, которые нуждаются в немедленных изменениях. С другой стороны, сотрудники могут принимать непосредственное участие в развитии корпоративной культуры и ожидать следующих эффектов:

- Коммуникационные возможности с руководителями отделов / команд;
- Повышение интереса сотрудников к корпоративной культуре;
- Более естественное изменение поведения сотрудников;
- Сниженная антипатия к политике управления компанией;
- Интернализация СИ сотрудников;
- Построение доверия руководству;
- Укрепление чувства принадлежности.

2.3 Методы измерения корпоративной культуры и ее влияния на имидж организации

Чтобы узнать корпоративную культуру, необходимо её описать числовыми или техническими способами. Измеряя корпоративную культуру, мы можем понять и оценить реальность культуры компании. Кроме того, можно вывести проблемы организации из культурного уровня и узнать направление перемен. Однако на сегодняшний день не существует идеального инструмента или подхода к оценке культуры. Т. Джунг и др. (T. Jung

et al.)⁸³ анализирует 70 способов измерения корпоративной культуры, а Вас Тарас (Vas Taras)⁸⁴ анализирует и разбирает 142 инструмента измерения культуры. Таким образом, были разработаны и использованы различные методы и инструменты для измерения культуры. Инструменты измерения определяются в соответствии с целью или ситуацией оценки.

Метод измерения и технологии корпоративной культуры можно разделить на качественные и количественные методы. В качестве репрезентативного качественного метода Э. Шейн (E. Schein)⁸⁵ предложил процесс диагностики организационной культуры группой из 10-15 внешних экспертов и внутренних членов компании. Кроме того, существует метод критических инцидентов (CIT: Critical Incident Technique), разработанный Дж. С. Фланаганом (J. C. Flanagan)⁸⁶ в 1950-х годах.

Количественные методы измерения корпоративной культуры имеют преимущества, заключающиеся в экономии времени и ресурсов, предоставлении необходимой информации для изменения корпоративной культуры, проведении итеративных измерений и сравнительного анализа, а также крупномасштабное расследование относительно легкое. Таким образом, некоторые инструменты оценки корпоративной культуры используются в коммерческих целях. Типичными примерами являются инструмент оценки культуры организации (OCAI: The Organization Culture Assessment Instrument) Куинна и Камерона и обследование культуры организации Денисона (DOCS: The Denison Organization Culture Survey).

Анкета для диагностики корпоративной культуры OCAI состоит из 24 опросов в шести областях (доминирующие характеристики, лидерство, управление членами, связь, стратегия управления и критерии успеха). Для каждого элемента измерение производится путем распределения баллов по текущему состоянию и ожидаемому состоянию в будущем.

Модель DOCS основанна на двух измерениях: корпоративный, внешний-внутренний и стабильность-эластичность, делит организационные атрибуты на следующие четыре категории и представляет три в качестве индикаторов для каждого атрибута.

1. Миссия: Вы знаете, куда движется наша компания?
 - Стратегическое направление; Цель; Видение
2. Адаптируемость: прислушивается ли наша компания к требованиям рынка?
 - Создание перемен; Интерес к клиентам; Организационное обучение.

⁸³ Jung, T, T Scott, HTO Davies, P Bower, D Whalley, R McNally, and R Mannion (2007), Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf>

⁸⁴ Vas Taras, Catalogue of instruments for measuring culture URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/11736447/catalogue-of-instruments-for-measuring-culture-vas-taras-phd>

⁸⁵ Schein, E. H. The corporate culture survival guide. John Wiley & Sons, 1999.

⁸⁶ Flanagan, J. C. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4), 1954. p. 327-58

3. Участие: Работают ли наши корпоративные члены вместе, и способны ли они взять на себя ответственность за свою работу?

- Передача полномочий; Ориентированная на команду; Развитие способностей

4. Согласованность: есть ли у нашей компании адекватные ценности и системы?

- Главные ценности; соглашение; Координация и интеграция

Используя пять элементов корпоративной культуры, которые мы изучили к настоящему времени (идеология, политика УЧР, лидерство, коммуникация, СИ), и «5I» Пак Вон-Ву, мы имеем возможность создать анкету, чтобы увидеть, как корпоративная культура влияет на корпоративный имидж. Инструменты измерения корпоративной культуры были организованы по шести факторам: философия управления, политика, лидерство, коммуникация, СИ и отражение ценностей компании (далее ОЦК). Получение этих шести доменов стало возможным, удалив «идентичность сотрудников» из корпоративной культуры Вон-Ву Пака и добавив фактор «коммуникации». Личность сотрудника – это то, что соответствует предпочтительному образу (квалификации) сотрудников корпоративным ценностям. Было сочтено, что это оказало незначительное влияние в создании культуры компании, поскольку было невозможно найти фактор «идентичности сотрудников» при исследовании основных элементов корпоративной культуры.

Кроме того, Пак Вон-Ву подчеркнул, что все элементы корпоративной культуры должны отражать философию управления (основную ценность компании). В согласии с ним, автор добавил ОЦК в качестве шестого фактора измерения корпоративной культуры ОЦК, который состоит из четырех пунктов, в которых спрашивается, отражены ли корпоративные ценности в остальных областях, кроме философии управления.

Анкета состояла из: 4 пунктов в ОЦК, 3 пунктов степеней, в каждой 5 факторов кроме ОЦК (Степень, о которой вы думаете, что это существует; степень, о которой вы думаете, что знаете; степень, о которой вы думаете, что поддерживаете). Кроме того, была добавлена концепция абсолютной мотивации, а также содержание, которое считается важным в ходе исследований. Следовательно, было представлено 26 пунктов: философия управления (3), политика (5), лидерство (5), коммуникация (5), СИ (4) и ОЦК (4).

Затем, было проведено предварительное расследование для подтверждения достоверности. Анкета была исправлена и дополнена в ходе первого опроса, проведенного 19-21 февраля. В первом опросе были получены ответы от 17 работников одной компании.

Коэффициент альфа Кронбаха большинства пунктов был 0,9 или выше, поэтому он был оценен как правильно настроенный. В общем, если альфа Кронбаха равно 0,60 или более, считается, что существует внутренняя согласованность, можно сказать, что обеспечивается относительно высокая надежность.

Тем не менее, было оценено, что 5 переменных неуместны, так как СИТС составляет менее 0,3: политика (1), связь (2), СИ (1) и ОЦК (1). Таким образом, опросник, состоящий из 21 вопроса, был окончательно заполнен путем удаления этих 5 неподходящих переменных. (Таблица 2.3).

Таблица 2.3

Результаты анализа надёжности переменных опросника о корпоративной культуре

	Пункты анкеты	надёжность	
		СИТС	Альфа Кронбаха, сл и пункт удален
Корпоративная культура	Q1_A_1	0.689	0.929
	Q2_A_2	0.761	0.928
	Q3_A_3	0.701	0.929
	Q6_B_1	0.532	0.932
	Q8_B_3	0.876	0.925
	Q9_B_4	0.851	0.926
	Q10_B_5	0.790	0.928
	Q11_C_1	0.738	0.928
	Q12_C_2	0.835	0.926
	Q13_C_3	0.682	0.929
	Q14_C_4	0.525	0.932
	Q15_C_5	0.647	0.930
	Q16_D_1	0.547	0.932
	Q18_D_3	0.632	0.930
	Q19_D_4	0.370	0.934
	Q21_E_1	0.309	0.935
	Q22_E_2	0.324	0.936
	Q23_E_3	0.242	0.937
Q25_F_1	0.780	0.927	
Q26_F_2	0.444	0.934	
Q27_F_3	0.614	0.930	

Статистика надёжности	
Альфа Кронбаха	Количество пунктов
0.934	21

Составлено автором

Исследование проводится посредством анализа анкеты по двум моделям исследования. Модель 1 анализирует влияние элементов корпоративной культуры на формирование корпоративного имиджа; Модель 2 анализирует влияние идентификации сотрудников на формирование корпоративного имиджа.

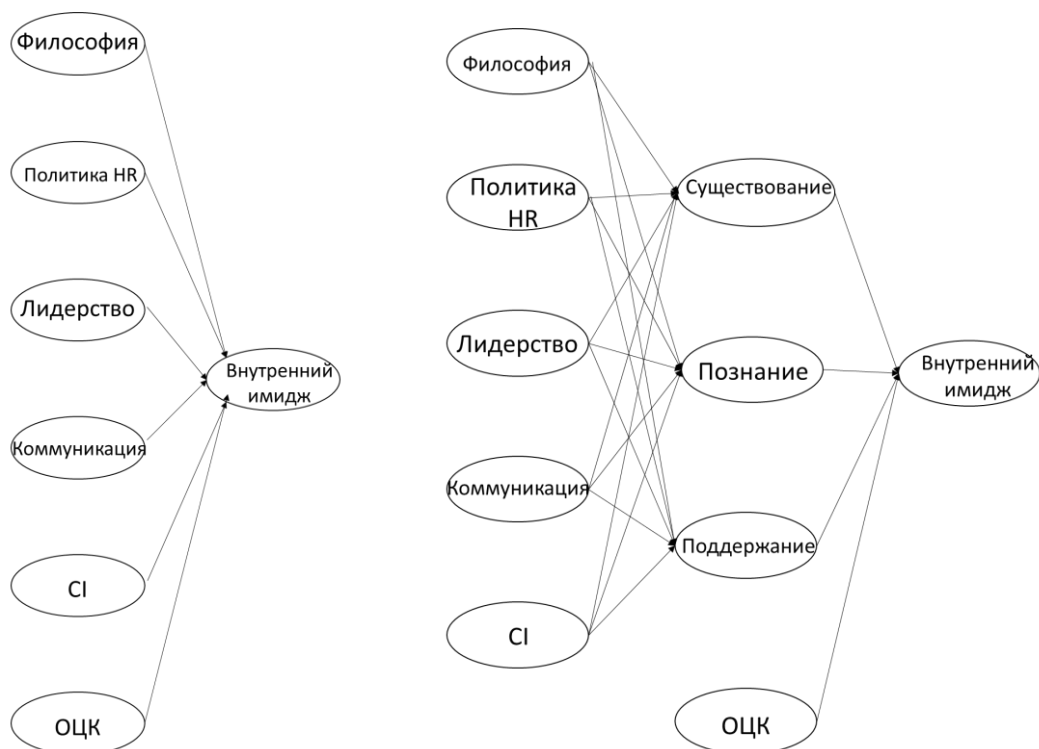


Рис.2.4 Модель исследования (слева – первая, справа – вторая)

Составлено автором

Метод исследования для исследовательской модели 1 показан в таблице 2.4. Затем, используя ответы, полученные с помощью той же анкеты, проведем анализ в соответствии с моделью исследования 2. Чтобы проанализировать влияние идентичности сотрудников на внутренний имидж компании, был составлен план исследований, как показано в таблице 2.5. Чтобы определить степень ассимиляции сотрудников в компании, были классифицированы следующие факторы, как «существование», «познание» и «поддерживание». Это степень, в которой сотрудники уверены, что корпоративная культура существует; степень, в которой они знают корпоративную культуру; и степень поддержания корпоративной культуры. Мы добавили ОЦК (насколько сотрудники думают, что корпоративные ценности отражены в корпоративной культуре), чтобы увидеть, как они влияют на внутренний имидж компании.

Таблица 2.4

Метод исследования по первой модели

пункт		шкалы	количество вопро- сов	Итого
Корпоративная культура	Философия	5	3	21
	Политика		4	
	Лидерство		5	
	Коммуникация		3	
	СИ		3	
	ОЦК		3	
Внутренний имидж компании		7	8 шт.	

Таблица 2.5

Метод исследования по второй модели

пункт		шкалы	количество вопро- сов	Итого
Корпоративная культура	Существование	5	5	18
	Познание		5	
	Поддерживание		5	
	ОЦК		3	
Внутренний имидж компании		7	8 шт.	

Составлено автором

С другой стороны, это исследование использовало метод семантического дифференциала (Semantic Differential Technique) для измерения корпоративного имиджа сотрудников. Метод семантического дифференциала — это один из объективных методов построения субъективных семантических пространств. Метод семантического дифференциала разработан в 1955 году группой американских психологов во главе с Ч. Осгудом в ходе исследования механизмов синестезии и получил широкое применение в исследованиях, связанных с восприятием и поведением человека, с анализом социальных установок и личностных смыслов.

Таблица 2.6

Результат анализа надежности внутренних переменных имиджа компании

Статистика надежности	
Альфа Кронбаха	Количество пунктов
0.859	8

	Пункты анкеты	надежность	
		СІТС	Альфа Кронбаха, сл и пункт удален
Имидж ко мпании	1) радостный - угрюмый	0.636	0.839
	1) ненавидящий - любящий	0.323	0.870
	3) открытый - закрытый	0.859	0.813
	4) активный - пассивный	0.721	0.827
	5) авторитетный - рациональный	0.331	0.867
	6) тёплый - холодный	0.602	0.842
	7) консервативный - прогрессивный	0.636	0.838
	8) незнакомый - дружеский	0.727	0.826

Составлено автором

На основании статей и предыдущих исследований было отобрано 10 прилагательных, относящихся к корпоративному имиджу и представили это в качестве пунктов анкеты. В результате проведения опроса надежности на основе результатов предварительного опроса, 2 пункта (номер 6 и 8) были проанализированы как СІТС менее 0,3. Таким образом, в общей сложности было представлено 8 пунктов. Критерии для определения, является ли корпоративный имидж сотрудников хорошим или плохим, основаны на среднем значении баллов, полученных путем сложения измеренных элементов.

Используя заполненный вопросник (Приложение 1) были получены ответы от российских и корейских сотрудников поставщика «Hyundai Motor», 27-28 февраля. Собранный опросник составлял всего 12 копий и проанализирован с использованием аналитической программы SPSS и Excel.

Анкета опроса по оценке внутреннего имиджа состоит из 8 вопросов по 7-балльной шкале. Таким образом, на основании 28 баллов (разделенных 56 баллов на 2) оценивается внутренний корпоративный имидж респондентов. Другими словами, внутренний имидж компании определяется негативным для респондентов, которые получили больше, чем 28 баллов, и положительным для респондентов, которые получили меньше баллов.

Таблица 2.7

Результаты внутреннего имиджа компании

	Пол	Возраст	Год служб	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Итого
A	М	23	0,2	2	6	1	2	3	2	3	3	22
B	Ж	25	2	6	5	5	7	4	5	6	5	43
C	Ж	26	0,1	4	4	4	4	4	4	4	4	32
D	М	34	6	2	3	2	2	6	2	4	5	26
E	Ж	30	1	2	3	2	2	3	2	3	1	18
F	М	35	3	4	5	4	5	4	7	5	6	40
G	М	37	4	2	2	2	2	2	4	3	2	19
H	Ж	29	5	2	2	3	4	5	5	2	4	27
I	М	24	0,5	3	3	1	3	2	3	1	3	19
J	Ж	33	2	6	3	4	3	4	5	5	4	34
K	М	32	5	2	2	2	3	4	4	5	2	24
L	Ж	32	4	6	3	4	2	4	3	3	5	30

* пункты, которые должны быть закодированы в обратном направлении, показаны желтым

Составлено автором.

В итоге получили результат внутреннего имиджа сотрудников: 7 положительных (зеленый): А, D, E, G, H, I, K и 5 негативных (красный): В, С, F, J, L. Результат опроса по 21 пункту корпоративной культуры приведены в Приложении 2.

Чтобы проверить среднюю разницу между положительным и отрицательным корпоративным имиджем, был проведен независимый выбор t-тест. В результате t-теста первой модели исследования разница в средней корпоративной культуре негативных и позитивных корпоративных имиджей является статистически значимой, поскольку большинство элементов имеют значения p менее 0,05. Тем не менее, коэффициент CI немного выше, чем 0,05, поэтому отношения относительно невелики. Т-тест для второй модели исследования составлял 0,024 или менее. В частности, 2 из 4 факторов (Познание, Поддержание) показали очень значимый результат ($p = 0,00$).

Таблица 2.8

Результат t-теста для независимых выборок(модель исследования № 1)

Пункт	Вну. Имидж	N	Среднее	Стд.отклонение	Стд.ошибка среднего	95% доверительный интервал разности средних	
						t	p
Философия	Позитивный	7	1.3429	0.43916	0.16599	-6.183	0.00***
	Негативный	5	2.7400	0.28810	0.12884		
Политика	Позитивный	7	2.0000	0.42817	0.16183	-4.310	0.0015***
	Негативный	5	3.5200	0.79498	0.35553		
Лидерство	Позитивный	7	1.6857	0.50143	0.18952	-2.226	0.05**
	Негативный	5	2.5600	0.86487	0.38678		
Коммуникация	Позитивный	7	1.8000	0.55678	0.21044	-2.398	0.037**
	Негативный	5	2.6800	0.71903	0.32156		
Идентичность	Позитивный	7	2.1429	0.66045	0.24963	-2.068	0.065**
	Негативный	5	2.8800	0.52154	0.23324		
ОЦК	Позитивный	7	1.6143	0.68903	0.26043	-2.635	0.0249**
	Негативный	5	2.5400	0.43359	0.19391		

Таблица 2.9

Результат t-теста для независимых выборок (модель исследования № 2)

No	Вну. Имидж	N	Среднее	Стд.отклонение	Стд.ошибка среднего	95% доверительный интервал разности средних	
						t	p
Существо	Позитивный	7	3.1000	0.60277	0.22783	-2.764	0.02**
	Негативный	5	4.3400	0.96073	0.42965		
Познание	Позитивный	7	3.1000	0.36056	0.13628	-5.825	0.00***
	Негативный	5	4.7400	0.61887	0.27677		
Поддерживание	Позитивный	7	2.8000	0.55678	0.21044	-7.229	0.00***
	Негативный	5	5.5600	0.77330	0.34583		
ОЦК	Позитивный	7	2.0857	0.92273	0.34876	-2.640	0.024**
	Негативный	5	3.3200	0.56303	0.25179		

Примечание: $p^* < 0.1$, $p^{**} < 0.05$, $p^{***} < 0.01$ (p – вероятность справедливости гипотезы о том, что дисперсии сравниваемых выборок не различаются.)

Составлено автором

Собранный вопросник был проанализирован с помощью Excel. Таблицы результатов анализа анкетой представлены в Приложении (Приложение 3, 4)

В результате анализа опроса в соответствии с первой моделью исследования, на формирование положительного корпоративного имиджа оказали влияния факторы, следующие в таком порядке: Философия, ОЦК, Лидерство, Коммуникация, Политика, СИ.

С другой стороны, по порядку: Политика, СИ, Философия, Лидерство, Коммуникация, ОЦК повлияли на формирование негативного корпоративного имиджа. Следует отметить, что среди компонентов корпоративной культуры фактор «Корпоративная философия» оказал наибольшее влияние на формирование позитивного имиджа, а элемент «Политика» оказал наибольшее влияние на формирование негативного имиджа.

В результате анализа опроса в соответствии со второй моделью исследования, фактор ОЦК, Поддерживание элементов корпоративной культуры, их познание и существование- это порядок, который повлиял на формирование положительного корпоративного имиджа. С другой стороны, по этому порядку на формирование негативного корпоративного имиджа повлияли факторы: Поддерживание, Познание, Существование и ОЦК. Так выявлено влияние восприятия сотрудниками корпоративной культуры на корпоративный имидж. Фактор ОЦК оказал наибольшее влияние на формирование позитивного имиджа. Это может быть истолковано как то, что сотрудники верят в компанию, когда ее деятельность осуществляется в соответствии с идеологией компании. С другой стороны, корпоративный имидж тех, кто ответил «я не поддерживаю элементы корпоративной культуры», был плохим. Особенно они не поддержали фактор «политики».

Выводы

Были изучены пять элементов корпоративной культуры, полученных в результате анализа предыдущих исследований. В частности, насколько этот документ сфокусирован на имидже внутренней компании, использует теорию абсолютной мотивации, предложенную Дошем и МакГрегором для интерпретации элементов корпоративной культуры с целью повышения уровня удовлетворенности сотрудников. Общая теория мотивации основана на теории самоопределения Дези и Райана и делит шесть человеческих мотивов на прямую мотивацию (мотива игры, цели и реализации потенциала) и косвенную мотивацию (мотива эмоционального напряжения, экономического давления, инерции). Чем выше прямая мотивация, тем выше абсолютная мотивация, с другой стороны, чем выше косвенная синхронизация, тем ниже абсолютная мотивация. Согласно результатам этого исследования, чем выше индекс абсолютной мотивации, тем выше уровень вовлеченности сотрудников и тем выше эффективность работы.

Во 2-1 параграфе было предложено шесть шагов для изменения корпоративной культуры. Это было разработано с учетом вторичной цели «улучшения внутреннего имиджа компании» и можно ожидать следующих эффектов: Коммуникационные возможности с руководителями отделов / команд; Повышение интереса сотрудников к корпоративной культуре; Более естественное изменение поведения сотрудников; Сниженная антипатия к политике управления компанией; Интернализация СИ сотрудников; Построение доверия руководству; Укрепление чувства принадлежности.

Используя заполненный вопросник были получены ответы от российских и корейских сотрудников поставщика «Hyundai Motor», 27-28 февраля. Собранный опросник состоял из всего 12 копий и проанализирован с использованием аналитической программы SPSS и Excel.

В итоге был сделан вывод, что наиболее важным фактором формирования позитивного имиджа является «корпоративная идеология», а наиболее важным фактором формирования негативного имиджа является «политика». На основании исследований, предлагается следующая Рекомендация для повышения корпоративной культуры:

- Для формирования положительного внутреннего корпоративного имиджа важно установить корпоративную философию (философию управления, видение, основные ценности, цели и т. д.), принятую сотрудниками;

- Познание и убеждения сотрудников о том, что корпоративная идеология отражается в политике, лидерстве и коммуникации, влияют на формирование положительного корпоративного имиджа;

- Корпоративный имидж сотрудников, не поддерживающих текущую кадровую политику, может сформироваться негативно;

- Невежество корпоративной культуры (философии, политики, лидерства и коммуникации) влияет на формирование негативного корпоративного имиджа;

Рекомендации по управлению корпоративной культурой для улучшения внутреннего имиджа следующие:

- Если возможно, установите корпоративную философию, с которой сотрудники соглашаются посредством опросов и т. д.;

- Распространение различных видов рекламных материалов одного и того же контента, чтобы сотрудники понимали важность корпоративной философии (философию управления, видение, основные ценности, цели и т. д.);

- Организуйте политику, тренинги лидерства, мероприятия и проекты, которые отражают корпоративную идеологию, и пропагандируете их значение всеми сотрудниками;

- Чтобы улучшить негативный внутренний корпоративный имидж, мы проверяем соответствует ли текущая HR политика теории абсолютной мотивации;

- Внедрение системы компенсаций, чтобы сотрудники могли получать удовольствие от работы (мотив "игры");

- Обучение сотрудников политике управления и HR;

- Отражение мнение сотрудников в политике, обучении, мероприятиях и проектах.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «HYUNDAI MOTOR»)

3.1 Общая характеристика компании «Hyundai Motor»

«Hyundai Motor» основана в 1967 году председателем Чон Джу Ен (Chung Ju-young). Головной офис находится по адресу: 12, Хёнреунг-ро (Янчжэ-дон), Сечо-гу, Сеул.

Материнской компанией «Hyundai Motor» является «Hyundai Motor Group». «Hyundai Motor Group» имеет 50 филиалов (партнеров) крупных и малых в различных отраслях промышленности, в том числе в автомобилестроении, сталелитейной промышленности, строительстве, автомобильных запчастях и финансах в Корее. Среди них «Hyundai Motor» и «Kia Motor» являются основными филиалами.

В декабре 1967 года младший брат Чон Джу Ена, Чон Се Ен, официально учредил компанию и подписал технический альянс с американским Ford, самым мощным автомобилем страны. В середине и конце 1970-х годов был создан технический альянс с Mercedes-Benz. С тех пор компания начала разработки по выпуску своих собственных моделей и подписала контракт с Джорджем Тернбуллом, вице-президентом British Railland, крупнейшего автопроизводителя в Великобритании, и начала строительство комплексного автомобильного завода из 56 000 автомобилей в год в июле 1974 года.

В январе 1976 года, начиная с модель «Pony», уникальной модели, которая объявила независимость корейской автомобильной промышленности, «Hyundai Motor» начал выпускать собственную модель и стал крупнейшей автомобильной компанией в Южной Корее. «Hyundai Motor» стал вторым независимым производителем автомобилей в Азии.

В 1990-х годах был запущен первый в Корее альфа-двигатель собственной разработки и были разработаны транспортные средства с альтернативной энергией. В 1995 году председателем компании стал сын Чон Джу Ена, Чон Монг ку. В 1996 году повысился общий объем производств, достигнув объема 10 млн. автомобилей, а так же основаны заводы в Индии и Турции. В 1998 году «Kia Motor» была приобретена «Hyundai Motor». В 2015 году был запущен премиальный модельный ряд Hyundai Genesis. В настоящее время это один из 100 лучших брендов в мире и пятая по величине компания по продаже автомобилей в мире. В 2019 году сын Чон Монг-ку, Чон Вы-сон вступил в должность генерального директора «Hyundai Motor». Главные истории компании представлены в Приложении 5.

Философия управления «Hyundai Motor»: «Создавая новое будущее с помощью творческого мышления и бесконечных вызовов, мы осуществляем мечту человеческого общества». Философия управления основана на трех ключевых ценностях: «Чувство ответственности», «Реализация возможностей» и «Уважение к человечеству».

Чувство ответственности: Вне зависимости от выбранного вами конкретного продукта «Hyundai Motor», мы сделали всё, чтобы доказать, что наши автомобили способны превосходить ожидания.

Реализация возможностей: Мы помогаем создавать автомобильное будущее через инновационное мышление и непрерывное оспаривание статус-кво.

Уважение к человечеству: Истинный смысл ценностей «Hyundai Motor» проявляется в нашей заботе о благополучии водителей и качестве каждого автомобиля. Наши автомобили полюбили и заслужили доверие людей по всему миру благодаря нашему постоянному стремлению обеспечить полную безопасность водителя и пассажиров.

Основное видение «Hyundai Motor» – «От автомобиля к пожизненному партнеру». Она стремится реализовать лучшую мобильность на основе ориентированных на человека экологически чистые инновационные технологии и комплексные услуги. Компания «Hyundai Motor» проанализировала убеждения, воплощенные в мыслях и действиях сотрудников, и выбрала пять основных ценностей, включив ориентированные на будущее и основные элементы ценностей: клиент, вызов, сотрудничество, люди и глобальность.



Рис.3.1 Структура философии компании «Hyundai Motor»

Составлено по Официальному сайту «Hyundai Motor» / URL: <https://www.hyundai.com/kr/ko/company-intro/info/ideology>

Клиент: Мы развиваем корпоративную культуру, ориентированную на клиента, обеспечивая лучшее качество и безупречное обслуживание, прилагая все усилия, направленные на удовлетворение его потребностей.

Вызов: Мы отказываемся от самоуспокоенности, используем все возможности для решения более сложных задач и уверены в достижении наших целей с непоколебимой страстью и изобретательностью.

Сотрудничество: Мы создаем синергию через ощущение единства, чему способствует взаимное общение и сотрудничество внутри компании и с нашими деловыми партнерами.

Люди: Мы верим, что будущее нашей организации зависит от сердец и возможностей отдельных ее членов и будем помогать им развивать свой потенциал, создавая корпоративную культуру, уважающую таланты.

Глобальность: Мы уважаем многообразие культур и обычаев, стремимся быть лучшими в мире в своей деятельности и стремимся стать уважаемой глобальной корпорацией с высокой гражданской ответственностью.



Рис.3.2 SWOT анализ компании «Hyundai Motor»

Составлено автором

Мы анализируем «Hyundai Motor» с помощью SWOT-анализа. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны); Weaknesses (слабые стороны); Opportunities (возможности); Threats (угрозы).

Таблица 3.1

Баланс доходов и расходов, млн. долл.

	2016	2017	2018	2019
Активы	146,878	146,354	148,372	159,752
Пассивы	87,461	84,956	87,681	97,033
Капитал	59,416	61,397	60,690	62,719
Доход от продаж	76,913	79,153	79,512	86,849
Операционный доход	4,265	3,757	1,989	2,961

Таблица 3.2

Объем продаж (шт.)

	2016	2017	2018
В Корею	658,642	688,939	721,078
Зарубежом	4,201,407	3,817,336	3,868,121
Итого	4,860,049	4,506,275	4,589,199

В результате анализа финансовой отчетности и данных об объеме продаж видно, что объем продаж в 2017 и 2018 году был аналогичным, однако операционная прибыль значительно снизилась в 2018 году. Индекс рентабельности (операционная прибыль по сравнению с продажами) упал на 2,5%, с 4,7% в 2017 году до 2,2% за год. Причины анализируются следующим образом:

- 1) Низкая тенденция роста мировой экономики
- 2) Продажи в Китае снизились из-за бойкота Китая после развертывания SADD в 2016 году.
- 3) Снижение конкурентоспособности корейских автомобилей по сравнению с японскими из-за снижения стоимости японской валюты и увеличения стоимости корейской валюты
- 4) Увеличение инвестиционных затрат на разработку экологичных транспортных средств и завершившаяся постройка дизайн-центра
- 5) Потеря обменного курса из-за падения стоимости валюты развивающихся стран, таких как Россия и Бразилия
- 6) Снижение спроса из-за ужесточения нормы выбросов углекислого газа для новых автомобилей

В итоге угрозы компании: медленный рост рынка; трудности, связанные с волатильностью и неопределенностью; необходимость увеличения затрат на НИОКР для будущих автомобилей

Тем не менее, в следующем, 2019 году, рентабельность выросла до 3,41%. В частности, на мировом рынке электромобилей рейтинг «Hyundai Motor» был повышен с 9-го места в 2018

году до 5-го в 2019 году. Это было значительным достижением в том смысле, что оно было признано за его будущую конкурентоспособность мобильности клиентами внутри страны и за рубежом, поскольку продвижение экологически чистых транспортных средств особенно выделялось.

По данным исследовательской компании HIS Market, спрос на мировом рынке электромобилей почти утроился с 446 000 в 2016 году до 1198 000 в 2018 году. За тот же период продажи электромобилей «Hyundai Motor» и «Kia Motor» выросли в 5 раз, с 13 817 до 61 697 автомобилей. Ожидается, что конкуренция за электромобили будет усиливаться, так как нормы выбросов углекислого газа ЕС будут ужесточаться со следующего года.

Более того, продажи водородных электромобилей в Корее, которые составляли 727 в 2018 году, резко возросли до 4194 в 2019 году. Наряду с этим «Hyundai Motor» будет укреплять сотрудничество с Saudi Aramco с целью расширения станций по снабжению водородом и заправке водородом, а также по расширению стратегического сотрудничества по созданию инфраструктуры со связанными компаниями в каждом регионе мира. «Hyundai Motor» планирует инвестировать 61,11 трлн вон к 2025 году, чтобы вырасти в компанию, которая разрабатывает интеллектуальные мобильные продукты и услуги.

Хёндэзм (Hyundaism) – это термин, к которому иностранные СМИ и ученые всегда обращаются, когда он относится к беспрецедентному росту «Hyundai Motor». Мир был поражен, когда «Hyundai Motor» обошла «Ford» и заняла пятое место в мире в 2010 году. Однако наша страна, экономика которой быстро росла под сильным лидерством, переживает серьезный кризис в процессе развития посредством модернизации. Это здоровое общение и сознание граждан.

Слабой стороной «Hyundai Motor» являются трудовые отношения. Структура корпоративного управления «Hyundai Motor» выглядит следующим образом. «Hyundai Motor» максимизирует интересы акционеров и корпоративную ценность на основе руководства во главе с советом директоров. Совет директоров состоит из всего 11 директоров, из них 5 внутренних и 6 внешних с учетом эффективности работы собрания и эффективности принятия решений. Внешние директора составляют большую часть совета директоров. Они являются экспертами в области управления, бухгалтерского учета, права и автомобильной промышленности. Совет директоров является лучшим органом, принимающим решения компании, обеспечивающим экспертизу и разнообразие и работающим в соответствии с прозрачными стандартами и процедурами бизнес-процессов.

«Hyundai Motor» соблюдает Конституцию и соответствующие законы, поэтому работникам может быть гарантировано право на уважение, право на объединение, коллективные переговоры и коллективные действия. Кроме того, в соответствии с

действующим законодательством созданы коллегиальный орган по переговорам и совет по управлению трудовыми ресурсами. Помимо этого созданы «Комитет по продвижению рабочей формы» для обсуждения изменений в рабочем времени, «Комитет по совершенствованию системы оплаты труда» для обсуждения нормальных и минимальных размеров оплаты труда и «Комитет по безопасности занятости» для подготовки к будущей парадигме на примере 4-й промышленной революции.

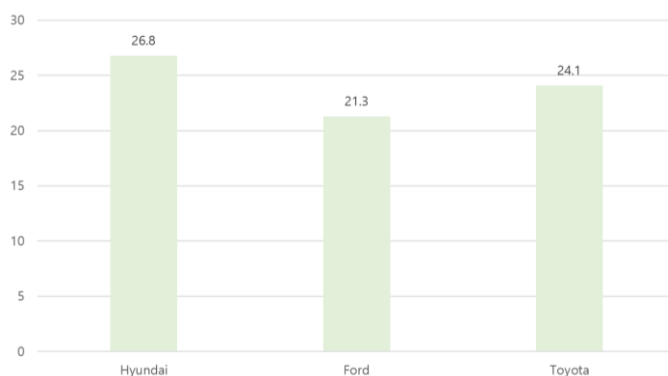
Между тем, из-за повышения заработной платы в течение нескольких лет между членами исполнительной власти и профсоюзами постоянно возникал конфликт мнений. Проблема профсоюзов ответственна не только за руководство «Hyundai Motor», но и за сотрудников во всех областях, особенно таких как бренд и продажи. Это связано с тем, что профсоюзная забастовка снижает репутацию компании, что, в свою очередь, уменьшает объем продаж компании.

Профсоюз «Hyundai Motor» требовал ежегодного увеличения базовой и эффективной заработной платы путем проведения переговоров о заработной плате. Основанный в 1987 году, профсоюз «Hyundai Motor» бастует каждый год, за исключением четырех раз с момента его создания. Профсоюз «Hyundai Motor» борется со своей компанией уже более 30 лет, и ему удалось поднять среднегодовую зарплату до 75000 долл. Вызывает критику тот факт, что сотрудники «Hyundai Motor» только настаивают на лучших рабочих условиях, не учитывая трудные условия компании и национальные экономические условия.

В частности, проблема заключается в том, что производительность «Hyundai Motor» ниже, чем у зарубежных конкурентов, таких как «Toyota» и «Volkswagen». Согласно графику, приведенному ниже, современному корейскому заводу в среднем требуется 26,8 часа для сборки автомобиля. Сборка на заводах «Ford» в США и заводах «Toyota» в среднем составляли 21,3 часов и 24,1 часа. С другой стороны, среднегодовая зарплата «Hyundai Motor» составляет 75 666 долларов, что выше, чем у «Toyota» (74 771 доллар) и «Volkswagen» (66 033 доллара).

Таблица 3.3

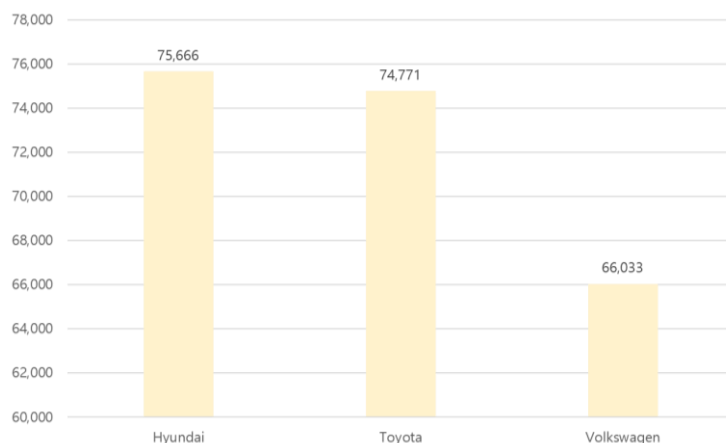
Индекс HPV (время потраченное на производство одной машины) глобальных автопроизводителей, часа



Составлено по ассоциации автомобильной промышленности Кореи, данные на 2016 год, URL:
<http://www.kaa21.or.kr/main/>

Таблица 3.4

Средняя годовая зарплата глобальных автопроизводителей, долл.



В последнее время автомобильная промышленность переходит от транспортного средства с двигателем внутреннего сгорания к автономному транспортному средству и электромобилю. Электромобили имеют мало деталей и требуют меньше рабочей силы для сборки. Неспособность отреагировать на изменения может привести к потере работы для работников «Hyundai Motor», которые имеют большое количество производственного персонала на базе двигателей внутреннего сгорания.

Таблица 3.5

Глобальный статус реструктуризации автомобильной промышленности.

Компания	Район	Сокращение рабочей силы (чел.)	Коэффициент снижения	Предельный срок
GM	Global	14,000	8%	2019
Ford	Europ	12,000	10%	2020
Volkswagen	Germany	7,000	6%	2023
Nissan	Global	12,500	10%	2022
Audi	Germany	9,500	15%	2025

Источник: Ким Хёсонг, Профсоюз компании Хендэ, Джунганг газета 12.05.2019, <https://news.joins.com/article/23649484>

Компании, которые конкурируют с «Hyundai Motor» на мировом рынке, пытаются сократить рабочую силу. «Ford» согласился сократить 12 000 рабочих мест в Европе к этому году. «Audi» планирует сократить свою рабочую силу на 15% в Германии. С другой стороны, мировые автопроизводители инвестируют в будущее развитие автомобилей, опережая обеспеченные ими ресурсы. Зарубежные конкуренты обеспечивают будущую

конкурентоспособность посредством упреждающей высокопрочной реструктуризации, в то время как «Hyundai Motor» мешают профсоюзы.

В 2020 году новый профсоюзный менеджер подчеркнул: «Если вы не сможете адаптироваться к изменениям во времени, компания не сможет существовать долго». При этом он заложил два принципа в залог. Во-первых, избегайте ударов, которые повторяются каждый год для давления компании. Во-вторых, не ведите переговоры более двух месяцев. Ожидается, что обязательства и принципы нового профсоюзного руководителя станут основой для установления партнерства в области развития в сфере труда и управления в условиях индустриальных изменений.

Однако это не значит, что конфликта не будет. Прежде всего, партнерство, предлагаемое профсоюзом, основано на стабильности занятости. Другими словами, если удержание на работе становится нестабильным, оно всегда может вернуться к сильной борьбе.

Нельзя исключать возможность трений из-за различных решений по управлению трудовыми ресурсами для сохранения рабочих мест, поскольку ожидается, что автоматизация производства, экономика совместного использования и новые транспортные средства сократят рабочую силу автопроизводителя на 20-40% в будущем. В связи с этим трудно решить проблему управления трудовыми ресурсами за короткий период времени, поэтому бремя «слабости» «Hyundai Motor» очень велико.

Сильные стороны «Hyundai Motor» – это производство экологичного автомобиля.

Поскольку неопределенность в отношении устойчивой природной среды будущего общества увеличивается, ужесточается регулирование основных мировых рынков, связанных с влияниями на окружающую среду и обязанностями автомобильной промышленности. В частности, в автомобильной промышленности, которая использует ограниченное количество энергии, переход к новой энергии будущего быстро прогрессирует.

Таблица 3.6

История о развитии экологически чистого автомобиля

1998	<ul style="list-style-type: none"> создать организацию по разработке топливных элементов
2000	<ul style="list-style-type: none"> Разработана первая модель водородного электромобиля «Hyundai Motor» на основе SantaFe
2005	<ul style="list-style-type: none"> Удачно локализована система топливных элементов, пробег модели 384км
2007	<ul style="list-style-type: none"> Конкурс Michelin Challenge Bibendum в категории водородных транспортных средств в общем зачете 1 место
2010	<ul style="list-style-type: none"> Начинается разработка модели массового производства в основе топливных элементов, водородных электромобилей
2011	<ul style="list-style-type: none"> Разработка самостоятельной системы РУМ (система SMED)
2013	<ul style="list-style-type: none"> Выпущена первая модель в мире водородного электромобиля массового производства «TucsonixFuelCell»
2016~2017	<ul style="list-style-type: none"> Массовое производство IONIC Гибрид (HEV), Plug-in Гибрид (PHEV), электромобиля (EV)

2017	<ul style="list-style-type: none"> • Концептуальная выставка «Водородный электромобиль FE» на Женевском автосалоне
2018	<ul style="list-style-type: none"> • В CES 2018 представил водородный электромобиль нового поколения NEXO • Массовое производство KONA Electric Vehicle (EV) и Гибрид • Подписан меморандум о взаимопонимании по расширению поставок водородных электромобилей и водородных станций с французской газовой компании AirLiquide и многонациональной энергетической компании Engie, а также предложена цель экспорта к 2025 году 5000 водородных электромобилей во Францию.
2019	<ul style="list-style-type: none"> • Запущен гибрид GRANDEUR • Запущен гибрид SONATA • Водородной электромобилей впервые Получил наивысший 5-звездочный рейтинг в EuroNCAP (Европейская программа оценки новых автомобилей). • Подписан контракт со швейцарской водородной энергетической компанией H2 Energy на поставку 1600 водородных электрических тяжелых грузовиков на европейский рынок в течение 7 лет с 2019 года.

Составлено автором

Кроме того, европейская автомобильная промышленность достигла важного переломного момента, поскольку Европейский союз (ЕС), который объявил о своей «зеленой сделке» в декабре прошлого года, еще больше ужесточил нормы выбросов CO₂ с этого года.

ЕС уже на протяжении нескольких лет нацеливает на 2021 целевые показатели выбросов CO₂ поэтапно {уменьшать?} и настаивает на штрафах, если они не будут выполнены. В пределах ЕС среднегодовые выбросы CO₂ на транспортное средство регулируются на уровне 130 г/км с 2015 года, но с 2020 года они не будут превышать 95 г/км. ЕС объявил, что новые правила, постепенно введенные в действие с 2020 года, будут применяться к 95% новых автомобилей в порядке низкого уровня выбросов от производителя, а с 2021 года ко всем вновь зарегистрированным автомобилям

По мере того, как мировые автопроизводители объявляют агрессивную стратегию электрификации и признают тенденцию к принятию экологичности автомобилей в качестве новой технологической конкурентоспособности, в новые сферы бизнеса вкладываются крупные инвестиции. В соответствии этой тенденции, агентство прогнозирования мирового спроса прогнозирует, что мировой рынок экологически чистых автомобилей вырастет до 20 миллионов единиц в 2025 году.

«Hyundai Motor Group» установила цель к 2025 году, что будут введены в эксплуатацию более 44 моделей экологически чистых автомобилей, и будут продаваться порядка 1,67 миллиона единиц в год. И она намерена стать лидером на мировом рынке электрификации,

разрабатывая все типы моделей электрификации, такие как гибридные, электрические и водородные электромобили.

Уже многие страны во всем мире считают, что создавать водородное общество не только хорошо, но что они обязательно должны это делать, и проводят различные политики. В Калифорнии США планируют поставить 1 миллион водородных транспортных средств и построить 1000 водородных станций к 2030 году. Германия планирует к 2040 году превратить все дизельные поезда в экологически чистые. В прошлом году Япония объявила о своей третьей «дорожной карте по стратегии в отношении водорода и топливных элементов». Цель состоит в том, чтобы сократить к 2025 году разрыв в ценах между водородными электромобилями и гибридными автомобилями от текущих – 3 миллионами до 700 тысяч иен. Глобальная консалтинговая компания McKinsey предсказывает, что около 2050 года водородная энергия будет отвечать за 18% мирового потребления энергии. Если водород, экологически чистая энергия, заменит ископаемое топливо, можно добиться эффекта сокращения CO₂ примерно на 6 миллиардов тонн.

McKinsey прогнозирует, что в 2050 году мировая рыночная стоимость в 2,5 триллиона долларов будет генерироваться ежегодно в отраслях, связанных с водородом. Ожидается, что благодаря огромной рыночной стоимости водородной экономики к 2050 году будет создано около 30 миллионов новых рабочих мест в областях использования водородной энергии и НИОКР, строительства инфраструктуры, транспорта и производства электроэнергии.

«Hyundai Motor» является мировым лидером в секторе водородных электромобилей. В 2013 году компания впервые в мире успела создать серийное производство водородных автомобилей, и локализовала 99% своих основных частей. «Hyundai Motor Group» планирует инвестировать около 8 трлн вон на НИОКР и расширение производства в области водородной экономики к 2030 году, а также создать в Корее систему массового производства водородного электромобиля в количестве 500 000 единиц в год, чтобы создать 50 000 новых рабочих мест.

На сегодняшний день выпущено 9 экологических транспортных средств, в том числе 4 гибрида, 3 электромобиля, 1 гибридный плагин и 1 водородный автомобиль. 80% объема продаж экологических автомобилей - гибридный тип (Таблица 3.6).

	Электронный (EV), водородный (FCEV) автомобиль			Подключаемый гибридный электромобиль (PHEV)	Гибридный электромобиль (HEV)		
	IONIQ Electric	CONA Electric	NEXO	IONIQ Plug-in	IONIQ Hybrid	SONATA Hybrid	GRANDEUR Hybrid
Выбросы углекислого газа (CO₂)	0g/km	0g/km	0g/km	17g/km	69g/km	78g/km	97g/km
Выбросы оксиды азота (NOx)	0.000g/km	0.000g/km	0.000g/km	0.004g/km	0.002g/km	0.003g/km	0.002g/km
выбросы мелкодисперсной пыли (PM)	0.0000g/km	0.0000g/km	0.0000g/km	0.0006g/km	0.0002g/km	0.0003g/km	0.0002g/km

Рис.3.3 Экологичные машины компании «Hyundai Moto»

Составлено автором, по «Отчет об устойчивом развитии» Hyundai Motor, 2019, URL: <https://www.hyundai.com/content/hyundai/ww/data/csr/data/0000000030/attach/korean/hmc-2019-sustainability-report-v3-kr.pdf>

Наконец, «возможности» для развития «Hyundai Motor» предоставляет растущий спрос в развивающихся странах.

На семинаре «Прогноз мирового автомобильного рынка на 2020 год» директор «Hyundai Motor Group» Ли Бо-сонг из Института исследований глобального менеджмента предсказал, что в этом году мировая экономика продолжит расти с небольшими темпами в 3%. Анализ показывает, что, хотя страны с развивающейся экономикой возвращаются к ранним стадиям восстановления, страны с развитой экономикой отстают. Предполагается, что размер автомобильного рынка также увеличится на 0,4% с этого года. Развивающиеся рынки повернулись к восстановлению, в то время как рынки США и Западной Европы были вялыми. По сравнению с 5% -ным снижением в прошлом году, это отскок, но атмосфера все еще темная. Это было названо причиной защиты торговой политики различных стран, торговых споров между США и Китаем и падения цен на нефть. Хотя Китай и Соединенные Штаты по-прежнему являются важными рынками, ожидается, что значение заводов, расположенных в этих регионах, увеличится, поскольку число автомобилей на основных развивающихся рынках в последнее время восстанавливается после вялого спроса на автомобили.

Таблица 3.7

Продажи «Hyundai Motor» и «KiaMoto» зарубежными заводами

Production corporation		2016	2017	2018	2019	Total
Hyundai Motor Manufacturing Alabama	Domestic	359,010	304,452	299,722	311,341	1,274,525
	Export	27,493	23,554	22,278	24,159	97,484
	Total	386,503	328,006	322,000	335,500	1,372,009
Beijing Hyundai Motor Company	Domestic	1,142,016	785,006	790,177	650,123	3,367,322
	Export	-	-	-	12,467	12,467
	Total	1,142,016	785,006	790,177	662,590	3,379,789
Hyundai Motor India, Ltd.	Domestic	500,537	527,320	550,002	510,260	2,088,119
	Export	161,517	150,901	160,010	181,200	653,628
	Total	662,054	678,221	710,012	691,460	2,741,747
Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o	Domestic	-	-	-	-	-
	Export	358,447	355,018	340,022	307,418	1,360,905
	Total	358,447	355,018	340,022	307,418	1,360,905
Hyundai Assan Otomotiv Sanayi Ve Ticaret a.s.	Domestic	22,766	22,618	12,653	7,297	65,334
	Export	207,234	204,382	190,347	169,803	771,766
	Total	230,000	227,000	203,000	177,100	837,100
Hyundai Motor Manufacturing Russia	Domestic	200,103	227,500	232,082	228,664	888,349
	Export	7,371	5,921	11,818	17,036	42,146
	Total	207,474	233,421	243,900	245,700	930,495
Hyundai Motor Brasil	Domestic	160,432	178,815	187,956	196,357	723,560
	Export	1,052	2,784	2,718	3,935	10,489
	Total	161,484	181,599	190,674	200,292	734,049
Grand Total		3,147,978	2,788,271	2,799,785	2,620,060	11,356,094

Составлено автором по данным, предоставленным компанией

Сравнительно проанализирован объем продаж легковых автомобилей «Hyundai Motor» и «Kia Motor» зарубежными заводами.

Что касается завода в Китае, объем продаж значительно не увеличился после бойкота 2016-2017 годов. Продажи на чешских и турецких заводах, которые предназначены для экспорта в Европу, продолжают снижаться. Причина, по-видимому, заключается в том, что настроения потребителей сокращаются из-за ужесточения норм выбросов. С другой стороны, индийские заводы демонстрируют высокие продажи, а также рост продолжается в России и Бразилии. Индийский завод с прошлого года стремится расширить завод по выпуску новых моделей, в том числе электромобилей.

3.2 Анализ корпоративной культуры и ее влияния на внутренний имидж компании «Hyundai Motor»

Первый элемент корпоративной культуры – философия. По результатам опроса мы обнаружили, что философия управления, видение и основные ценности компании являются наиболее важными факторами формирования положительного имиджа компании. Важно насколько сотрудники понимают и согласуют с этим.

Философия компании содержит ценности и видение компании. Кроме того, идеология должна быть доведена до всех членов компании, а также эта идея должна быть хорошо воспринята членами. Кроме того, элементы корпоративной культуры должны отражать философию (идеологию) компании. Например, если ценность компании – «сотрудничество», а оценка работы оценивается индивидуально, а не командой, это означает, что корпоративная культура движется в неправильном направлении.

Прежде всего, Философия управления «Hyundai Motor»: создание нового будущего с помощью творческого мышления и бесконечных вызовов, мы осуществляем мечту человеческого общества. «Hyundai Motor» выражает суть своей философии бизнеса в трех словах: чувство ответственности, реализация возможностей и уважение к человечеству. Чувство ответственности «Hyundai Motor» также было хорошо продемонстрировано в России. Она удержала свое место в плохой деловой среде из-за падения рубля. «Hyundai Motor» стремится к высочайшему качеству и стабильности, чтобы выполнить свои обязательства по обеспечению безопасности клиентов. Во-вторых, реализация возможностей. Это означает предпринимательство, которое проводит новый бизнес, не смотря на его риски. Случай разработки первого в мире водородного электромобиля это хорошо показывает. Наконец, реализация человечества. Кампания «Найди трилистник» проводится с 2005 года для

поддержки подростков из семей, пострадавших от дорожно-транспортных происшествий. Компания отбирает наставников один на один для детей из этих семей. За последние 14 лет компания «Hyundai Motor» встретила с 1600 подростками из числа жертв дорожно-транспортных происшествий.

Кроме того, для улучшения мобильности маргинальных людей, таких как пожилые люди и инвалиды, которым неудобно передвигаться, проводится проект «Автомобиль счастья», который предоставляет транспортные средства для учреждений социального обеспечения и НПО.

Между тем, с целью уменьшения воздействия на окружающую среду, проводятся инвестиции в оборудование и совершенствуются процессы, чтобы минимизировать загрязнение воздуха. В 2018 году было сокращено 109 тонн опасных химических веществ путем замены соляной кислоты на лакокрасочном заводе и серной кислоты на заводе материалов. В 2019 году был создан солнечно-энергетический комплекс для сокращения выбросов парниковых газов. Кроме того, компания планирует перерабатывать отстой сточных вод в качестве вспомогательного топлива для тепловых электростанций и расширять переработку путем усиления разделения твердых мусоросжигательных заводов.

Далее мы рассмотрим пять основных ценностей компании «Hyundai Motor».

Таблица 3.8

Корпоративные ценности компании «Hyundai Motor»

Ценность	Описание
Клиент	Компании существуют только тогда, когда есть клиенты. Таким образом, «Hyundai Motor» принимает решения, основанные на удовлетворенности клиентов в качестве основного приоритета. Если вы отдадите предпочтение чему-то другому, а не клиенту, вы не сможете обеспечить лучшее качество и сервис.
Вызов	Чтобы компания была выжив в меняющемся рынке, необходимо постоянно бросать вызов новым вещам. Человек со страстью к вызову всегда ставит цели, которые трудно достичь. Сосредоточение внимания на будущем развитии, а не на том, что уже достигнуто, является движущей силой устойчивого развития.
Сотрудничество	«Hyundai Motor Group» – это коллекция различных секторов, таких как автомобили, запчасти, сталь, строительство и финансы. «Коммуникация и сотрудничество» является основной ценностью, которую нельзя упускать в такой большой организации. Итак, «Hyundai Motor» высоко ценит таланты, которые умеют общаться и сотрудничать.
Люди	То, что составляет огромную организацию под названием «Hyundai Motor», – это каждый отдельный талант. Компания создает атмосферу, в которой сотрудники могут работать на себя и помогают им развивать компетенции. Поэтому работники должны осуществлять свою компетентность с авторитетом и ответственностью за свою работу.
Глобальность	Компания «Hyundai Motor» ведет бизнес на мировом рынке. Вот почему нам нужна ценность «глобально ориентированных». Понимать культурное разнообразие и развивать навыки глобального делового общения.

Источник: составлено автором, по итогам интервью с сотрудником компании

1) Клиент: В 00:00 24 июня 2018 года наступил момент новаторских перемен, позволивших женщинам в Саудовской Аравии водить машину. Саудовская Аравия, которая запрещала женщинам водить машину по религиозным соображениям, разрешила это. Компания «Hyundai Motor» запустила кампанию «#whatsnext», чтобы доставить сообщения поддержки женщинам из Саудовской Аравии, которые получили свободу передвижения через социальные сети. Компания подготовила варианты автомобилей такие как система предупреждения застревании дверей abaya, которая является традиционным костюмом. В некоторых саудовских магазинах работают салоны исключительно для женщин. Это показывает, как «Hyundai Motor» заботится о своих клиентах и старается обеспечить им максимальное удобство.

2) Вызов: С 1998 года, более 20 лет назад, «Hyundai Motor» занимается исследованиями и разработками в области водородных топливных элементов. В результате в 2013 году был выпущен первый в мире серийный водородный электромобиль Tucsonix, а в 2018 году был выпущен водородный электромобиль нового поколения Nexo.

Другая представленная задача вызова – система "Сола". Это технология, которая заряжает аккумулятор с помощью солнечной панели, установленной в автомобиле. Система "Сола" первого поколения применялась только для экологически чистых автомобилей. С целью успеха в производстве впервые в мире мы разрабатываем второе поколение "Сола", которые можно применять для двигателей внутреннего сгорания.

В январе 2017 года «Hyundai Motor» начала свою деятельность с целью запуска платформы открытых инноваций, которая использует внешние возможности. В качестве глобальной инновационной базы она открыла «Hyundai Cradle-SiliconValley» в Соединенных Штатах в ноябре 2017 года. Позже, в 2018 году, были запущены «ZER01NE» в Корее и «Hyundai Cradle-TelAviv» в Израиле. «Hyundai Motor» расширяет свою глобальную сеть открытых инноваций, укрепляя сотрудничество и инвестиции с помощью перспективных стартапов и обеспечивая будущую конкурентоспособность.

Сотрудничество в каждой открытой инновационной платформе происходит в различных формах. Например, в «ZER01NE» эксперты, работающие над самыми современными материалами, и художники, отвечающие за гончарное дело, работают вместе, чтобы найти способы усовершенствования технологии материалов.

3) Сотрудничество: отдел, ответственный за Беспроигрышное партнерство, продвигает политику сосуществования с поставщиками. Партнеры «Hyundai Motor» делятся на поставщиков основных запчастей, которые напрямую поставляют запчасти, вторичных поставщиков, которые поставляют запчасти основным поставщикам. Сотрудничество

«Hyundai Motor» с поставщиками обычно длится долго. Средний торговый период с поставщиками составляет 32 года, и более 98% поставщиков торгует уже более 10 лет.

Стратегия «Hyundai Motor» по достижению общего роста с поставщиками заключается в том, чтобы: 1) способствовать глобальной конкурентоспособности поставщиков, 2) укрепить основу для устойчивого роста и 3) создать общую систему роста.

Каналы связи и программы с поставщиками включают в себя: совместный рост и соглашения о справедливой торговле; Партнерские семинары и тренинги; Совещание по обмену технологиями в сфере НИОКР; R & D партнеры Tech-Day; Научно-исследовательский симпозиум; R & D Motor Show; Фонд продвижения индустрии автомобильных запчастей; техническая школа; поддержка внедрения смарт-фабрики.

Около 5500 сотрудников компаний-поставщиков прошли курс технической и {технологической} экспертизы. Мы проводим 24 индивидуальных учебных курса для каждой отрасли. Обеспечение консалтинга и инвестиций на внедрение смарт-фабрики для того, чтобы повышать эффективность в общей деловой деятельности поставщиков (цифровизация данных процесса, сокращение времени выполнения заказа, сокращение затрат на закрытие, улучшение продаж и т. д.), а также плавное сотрудничество (снижение уровня брака, соблюдение срока поставки). Численность поставщиков, полученные поддержки до 2016 – 400.

Основные показатели поставщиков в 2018 году по сравнению с 2001 годом:

- Продажи увеличились в 3,8 раза
- Капитализация перечисленных партнеров увеличилась в 9,3 раза
- Более 800 компаний-поставщиков вышли на мировой рынок.

4) Люди: В то время, когда граница между автомобильной и электронной промышленностью разрушается, «Hyundai Motor» превращается в компанию мобильности. Соответственно, они концентрируются на подборе талантов, подходящих для разработки и производства экологичных, самостоятельных для вождения и подключенных автомобилей.

Таблица 3.9

Статус рабочей силы «Hyundai Motor» по должности в Корее

Должность	2016	2017	2018
Офицеры	369	466	442
член исследовательского комитета	19	22	22
Научный сотрудник	10,037	10,565	10,889
Офисная работа	11,756	12,659	12,512
Технические / Производство / Техническое обслуживание	35,439	35,669	35,983
Торговая работа	6,185	6,190	6,095
Другие работы	3,085	3,305	3,812
Итого	66,890	68,876	69,755

Составлено автором по данным, предоставленным компанией

Если посмотрим реальные данные, по сравнению с другими должностями научный сотрудник и техники неуклонно растут. Общее количество сотрудников «Hyundai Motor» и соотношение сотрудников компании по полу можно увидеть в таблице 3.9 ниже. Доля работников в Корее по сравнению уменьшается с каждым годом. Доля работающих женщин составляет 5% в Корее и 10% в зарубежных странах, и наглядно видно, что доля работающих женщин в зарубежных филиалах выше, чем в Корее.

Таблица 3.10

Статус рабочей силы «Hyundai Motor» по полу

Пол	2016	2017	2018
мужчина	63,454	65,471	66,178
женщина	3,436	3,405	3,577
в Корее	66,890	68,876	69,755
мужчина	45,989	47,737	48,271
женщина	5,441	5,604	5,895
за рубежом	51,430	53,341	54,166
Итого	118,320	122,217	123,921

Составлено автором по данным, предоставленным компанией

Кроме того, «Hyundai Motor» объявляет ежегодно «Политику управления безопасностью и здоровьем крупных бедствий» для защиты безопасности и здоровья работников. В 2018 году она достигла «ноль» серьезных катастроф второй год подряд. Среди зарубежных заводов турецкие и бразильские заводы достигли нулевой аварии в 2018 году. В частности, турецкий завод не производил даже одной промышленной аварии в течение двух лет подряд в 2017 и 2018 годах.

Таблица 3.11

Количество несчастных случаев на производстве

	Единица	2016	2017	2018
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве в Корее	чел.	217	210	286
	%	0.55	0.53	0.71
Численность пострадавших при несчастных случаях на производстве за рубежом	чел.	38	41	32
	%	0.10	0.11	0.09

Составлено автором по данным, предоставленным компанией

Однако данные показывают, что число людей, пострадавших в результате несчастных случаев на производстве в 2018 году, составило 286, что на 0,18% больше по сравнению с 2017 годом в Корее. В дополнение к предотвращению крупных бедствий вам также понадобится политика по уменьшению мелких аварий.

5) Глобальность: «Hyundai Motor» является мировым автопроизводителем, и его основные зарубежные бизнес-сети таковы:

- Научно-исследовательский институт: Американский центр дизайна, Американский институт технологических исследований, Европейский институт исследований технологий / Центр дизайна, Индийский научно-исследовательский институт технологий, Японский институт технологических исследований, Китайский технологический институт исследований;
- Производственные филиалы: Американский, Бразильский, Турецкий, Чешский, Российский, Индийский и Китайский;
- Дочерние компании: Американская, Канадская, Европейская, Великобританская, Французская, Германская, Польская, Чешская, Итальянская, Испанская, Индийская, Турецкая, Российская, Японская, Австралийская Бразильская, Мексиканская, Нидерландская.

Чтобы автомобили приносили новую ценность для клиентов, необходимо сотрудничество с глобальными ИТ-компаниями, вооруженными технологиями ИКТ. С 2002 года «Hyundai Motor» сотрудничает с ведущими телекоммуникационными компаниями в Корее, США, Китае и Канаде и предоставляет различные услуги. В ноябре 2018 года компания запустила сервис по подключенным автомобилям в Европе в 2019 году в партнерстве с Vodafone, крупнейшей телекоммуникационной компанией Европы.

Кроме этих, в сотрудничестве с глобальными компаниями проводятся различные будущие разработки новых технологий и инвестиционные мероприятия, такие как мобильность, автономное вождение, подключенные автомобили и открытые инновации.

Таблица 3.12

Сотрудничество «Hyundai Motor» с мировыми компаниями для будущего автомобильного бизнеса

Тип	Страна	Компания	сотрудничество
Мобильность	Индия	"Ola"	- Разработка интегрированного решения по управлению транспортными средствами, которое может систематически управлять услугами вызова транспортных средств - Базирующийся в Индии проект по вызову электромобилей
		"Revv"	- В связи с бизнесом Revv, исследование нового бизнеса мобильности - Местные потребители могут испытать Hyundai Motor различными способами, улучшая имидж местного бренда.
	ЮВА	"Grab"	- Начиная с Kona EV в январе 2019 года, будет расширять инновационные услуги мобильности на базе исключительно электромобилей. - Водитель Grab использует электромобиль Hyundai для предоставления услуг вызова автомобилей (ride-hailing)

	США	"Migo"	- Готовит точку опоры для выхода на рынок общей экономики США - Получение информации об услуге совместного использования транспортных средств потребителями через платформу Migo
Подключенный автомобиль	Австралия	Car Next Door	- Сервис совместного использования автомобилей начался в 2019 году. - Начиная с i30 и Kona, которые популярны в Австралии, будет распространен на все модели, включая Santa Fe и Ionic. - Оснащен функцией телефонной связи, которая может открывать и закрывать дверь и запускать автомобиль с помощью приложения Hyundai Auto Link, которое соединяет автомобиль клиента и смартфон.
автономное вождение	США	Aurora	- В 2021 году запланировано введение опытной эксплуатации автономного вождения в умных городах. - Цель достижения полной коммерциализации автомобилей с автономным вождением в 2030 году
	Китай	Baidu	- Участие в проекте Apollo - Сотрудничество в различных областях, таких как навигация, распознавание голоса, функция распознавания и технология автономного вождения.

Составлено автором

Вторым элементом корпоративной культуры является политика человеческих ресурсов. Один из важнейших влияний на корпоративную культуру – система заработной платы.

Суть системы вознаграждения была объяснена понятием «абсолютная мотивация». То есть, политика HR должна стимулировать мотивацию "игры", "цели" и "реализации потенциала", одновременно снижать непрямую мотивацию (эмоциональное напряжение, экономическое давление и инерцию).

Прежде всего, ожидается, что измененная система оплаты труда «Hyundai Motor» в 2019 году может немного снизить мотивацию "экономическое давление". До изменения система оплаты труда характеризовалась низкими базовыми окладами (33% окладов) и высокими премиями (750% в год). И премия выплачивалась каждые два месяца, поэтому разница месячной зарплаты была большой. Кроме того, это не дифференциальный оклад, основанный на производительности. У них система, в которой зарплата увеличивается с увеличением количества лет службы.

Пересмотренная система заработной платы немного увеличивает оклад, а сумма премии была такой же, как и раньше, но было решено платить ее каждый месяц. Причиной изменения в системе заработной платы стало то, что почасовая заработная плата не соответствовала минимальной заработной плате (6,86 долл.) из-за пересмотра закона о труде и увеличения минимальной заработной платы. Среднегодовая заработная плата установлена на высоком уровне 75,666 долл., но в структуре заработной платы «Hyundai Motor» была проблема в том, что включали в себя различные надбавки и премии, не включенные в минимальную заработную плату, выше базовой заработной платы.

Эффект повышения обычной заработной платы за счет реорганизации системы оплаты труда составляет 29 долл. в месяц (без учета дополнительных работ). Несмотря на отсутствие существенной разницы в месячной заработной плате, условия труда улучшились из-за увеличения сверхурочных и специальных надбавок в связи с увеличением базовой заработной платы.

Однако, критерии расчета заработной платы – количество рабочих лет, а не производительность. Это может привести к снижению производительности. Другими словами, вместо того, чтобы стремиться к повышению производительности, возможно, что цель работников будет продержаться на рабочем месте долгое время. Это опасно, потому что это может стимулировать самую внешнюю мотивацию, "инерцию". В итоге, можно сказать, что система оплаты труда «Hyundai Motor» не применяла основные ценности компании.

С другой стороны, «Hyundai Motor» управляет различными программами, основанными на уважении «Баланса между работой и личной жизнью», для поддержания баланса между работой и семьей.

Программа поддержки:

- Поддержка детских садов для женатых сотрудников и детей с одним родителем с 2013 года.
- Система поддержки путешествия сотрудников: поддержка для сотрудников и его семьи, которые проработали долгое время; Размещение в гостинице для сотрудников на определенный период до и после беременности.
- Предоставление спортивных сооружений в головном офисе и крупных бизнес-площадках; Предоставление индивидуальных планов упражнений и программ уроков плавания для сотрудников и семей.

«Hyundai Motor» позволяет сотрудникам достигать своих карьерных целей, руководствуясь различным опытом. Основываясь на опыте и знаниях, накопленных в существующих специализированных областях, компания предлагает возможность испытать другие рабочие места, представляющие интерес, и помогает им развивать широкий спектр профессиональных навыков. Другая система – это внутреннее предложение. Когда компания хочет использовать свою внутреннюю рабочую силу в соответствии с потребностями компании, она предлагает возможность сменить работу, предложив внутреннюю конкуренцию.

Более того, система продвижения по количеству лет службы была отменена из-за реорганизации кадровой политики в 2019 году. Это означает, что долгосрочные службы больше не являются обязательным условием для продвижения по службе. Поэтому была разработана система, в которой талантливые люди с компетенцией и опытом могут расти рано.

Система была изменена на хорошее состояние персонала для повышения мотивации роста.

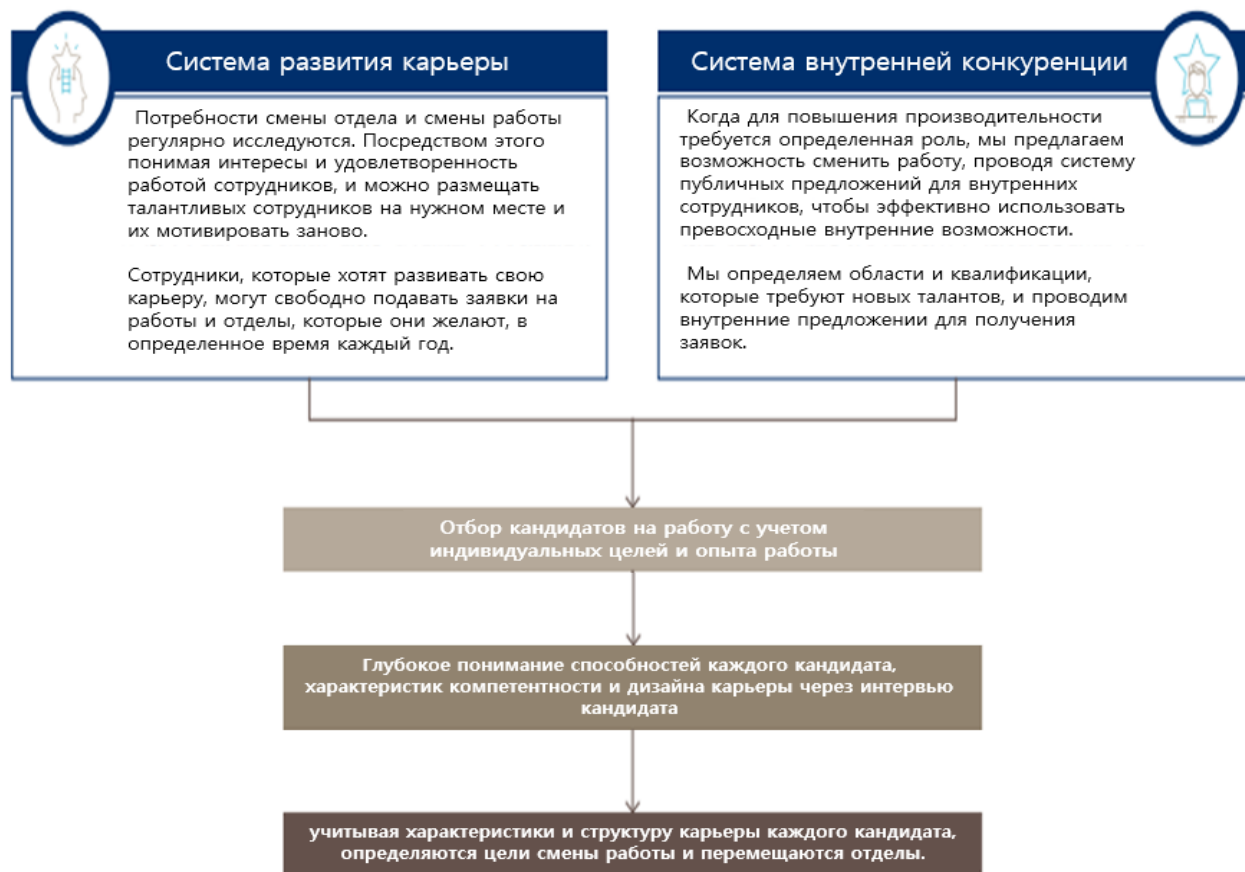


Рис.3.4 Система продвижение компании «Hyundai Motor»

Составлено автором, по «Отчет об устойчивом развитии» Hyundai Motor, 2019, URL: <https://www.hyundai.com/content/hyundai/ww/data/csr/data/0000000030/attach/korean/hmc-2019-sustainability-report-v3-kr.pdf>

Третий элемент корпоративной культуры – лидерство. Для анализа лидерства, также использована концепция абсолютной мотивации. Начальник, который использует прямую мотивацию и не использует косвенную мотивацию, считается лучшим лидером.

«Hyundai Motor» осуществляет «программу управления изменениями». Это программа по изменению корпоративной культуры под руководством начальника групп. Она продолжается в течение года. В соответствии с потребностями организации, поддерживаются специализированные программы с темами сотрудничества, лидерства, творчества и общения. В 2018 году в 81 организации было реализовано 371 мероприятие ССР (Программа по изменению культуры) и 188 специализированных программ.

Лидерская программа «Hyundai Motor» делится на три категории.

- 1) Главный лидер (новый генеральный директор, начальник отдела и т. д.) обеспечивает руководителей корпорации, таких как программы изменений и

инноваций, необходимым интеллектуальным стимулированием для будущего развития.

- 2) Чтобы подготовиться к должности будущими менеджерами активно проводится программа специальной подготовки талантов с глобальными перспективами бизнеса.
- 3) Лидерское обучение предоставляется корпоративным лидерам, чтобы стимулировать «изменение организации» с точки зрения устойчивого роста. Обучение направлено на содействие лидерам, которые могут гибко реагировать на изменения во внутренней и внешней среде.

«Hyundai Motor» работает с системой стартап внутри компании с 2000 года. Сотрудники совместно разрабатывают идеи, внедряют продукты и услуги, а компании поддерживают деятельность стартапов. По состоянию на май 2019 года в общей сложности было создано 53 стартапов, и 15 компаний были основаны сотрудниками с помощью поддержки компании. Первоначально основным пунктом было производство деталей для автомобилей, связанных с основным бизнесом, но недавно оно было расширено до новых областей обслуживания, включая различные технологические области и мобильность, такие как блокчейн, IoT и экологически чистые материалы.

Четвертый элемент корпоративной культуры – это коммуникация. Необходимо существование специфических для команды средств коммуникаций, существует также необходимость в интеграционных средствах коммуникаций, которые объединяют небольшие средства связи.

Каналы связи с сотрудниками компании «Hyundai Motor»: Совет по трудовому менеджменту; Опрос удовлетворенности сотрудников; Различные встречи и мероприятия; Система получения жалоб; Комитет по охране труда и технике безопасности; Профессиональное образование и обучение.

Коммуникационное приложение H-Mate разрабатывается и управляется внутри компании. По состоянию на февраль 2019 года к ней присоединились 23 400 человек, и в среднем подключено 4 400 человек в день. Есть такие функции, как новости компании, деловые объявления, вопросы и ответы, связанные с компанией, подбор кружков по интересам и опросы. С помощью этого приложения возможно общение командой, кружком и личностью.

В качестве интегрированного средства коммуникации, Таунхолл митинг (Townhall Meeting) начал проводиться с 2019 года. Любой сотрудник из «Hyundai Motor» может участвовать в нем в форме офлайн или онлайн. Это собрание, на котором можно свободно разговаривать со старшими менеджерами об основной политике и проблемах компании и напрямую отвечать на вопросы.

В графике 2.3 этого отчета рассказ об профсоюзе. Кроме этого, существуют глобальные профсоюзы (дочерние предприятия Китая, индийские дочерние предприятия, чешские производственные дочерние предприятия и бразильские дочерние предприятия, вступающие в более высокие профсоюзы). Корпорации с созданными профсоюзами ведут коллективные переговоры с профсоюзами в соответствии с местным трудовым законодательством. Кроме того, проводятся регулярные и нерегулярные встречи между трудовым коллективом и руководством с целью улучшения условий труда и обращения (благополучия) работников.

В отделениях «Hyundai Motor» в США, России и Турции нет профсоюзов. Поэтому для организации обратной связи, по данным «Hyundai Motor», главным офисом каждые два года проводятся опросы и собеседования для сотрудников «Hyundai Motor», расположенных по всему миру.

Пятый элемент корпоративной культуры, фирменный стиль.

Логотип имеет наибольшее значение в фирменном стиле. Логотип «Hyundai Motor» показан внизу.



Рис.3.6 Логотип компании «Hyundai Motor»

Смысл слова «Hyundai» по-корейски означает «современность». Символ Рис.2.6 Логотип компании «Hyundai Motor» имеет философию управления «Осуществить мечту человеческого общества, создав новое будущее с творческим мышлением и бесконечными проблемами»; шрифт лого выражает дух вызова и состояние навязывания. Основной цвет «Hyundai Blue» символизирует надежду, возможность и доверие.

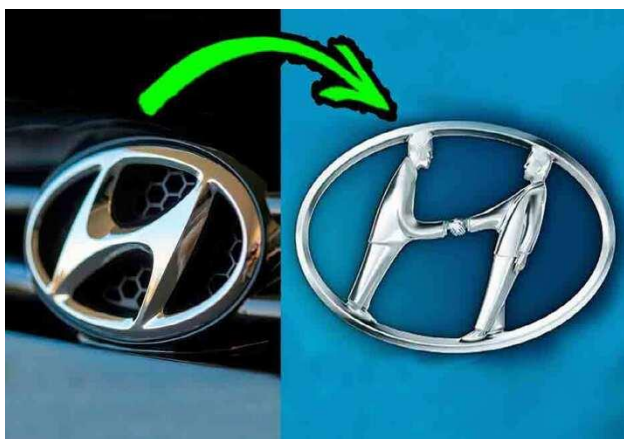


Рис.3.7 Значение символа компании «Hyundai Motor»

Составлено по:

URL:<https://post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=19007054&memberNo=35152771>

Значение символа заключается в следующем. Овал символа – это мир. Английская буква Н показывает вид, что два человека (клиент и компания) пожимают друг другу руки. Значение символа компании «Hyundai Motor» означает то, что на мировой арене компания пожимает руку покупателям. То есть, это изображение «Hyundai Motor» на мировой арене, пожимающей руки клиентам (Рис.3.7)..

В результате анализа корпоративной культуры «Hyundai Motor», значительные изменения в корпоративной культуре произошли после инаугурации Чон Ый-Сан в качестве генерального директора «Hyundai Motor» в 2019 году. На новогодней конференции 2020 года генеральный директор Чон Ый-Сан сказал: «Мы расширим горизонтальную коммуникацию и создадим организационную культуру, в которой отдельные личности и компетенции будут гармонизированы.»

Директор Чон впервые принял участие в Таунхолл митинг на тему корпоративной культуры и общался с более чем 1200 сотрудниками. На месте он сказал: «Я буду оценивать руководителей отдела на основе того, насколько хорошо они сотрудничают с другими отделами». «Цель не в том, чтобы догнать первое место в мире, а в том, чтобы стать лучшей компанией с прогрессивной корпоративной культурой. Было бы здорово, если бы более 50% всех сотрудников были веселыми, довольными и работающими?»⁸⁷.

Направление изменений в корпоративной культуре, продвигаемое директором Чоном, и изменения, внесенные в течение первого года, заключаются в следующем.

Ценность: гибкая корпоративная культура; автомобиль будущего.

Политика: метод оценки сотрудника изменен с относительной на абсолютную; отмена системы продвижения по количеству лет службы; упрощение титулов сотрудников (менеджеров, менеджеров и т. д.).

Лидерство: акцент на обучение лидеров, которые знают важность организационной культуры и ведут корпоративные изменения; снижен средний возраст руководителей (в среднем 58 лет)

Коммуникация: подчеркивает горизонтальное общение. Расширение возможностей прямого общения между топ-менеджерами и сотрудниками (например, Таунхолл митинг); «Круглый стол» руководителей – вопросы и обсуждения, связанные с природой кармы. «Кто наш клиент», «Какой автомобиль я продам покупателю», «Для кого мы работаем», «Какие традиции компании будет продолжаться и какие выбрасывать?»

СИ: курительная комната на каждом этаже главного здания штаб-квартиры была превращена в зону отдыха.

Таблица 3.13

⁸⁷ До-хён и Ким и Ый-сон Чон, Разрыв стены между организациями откроет будущее, Dong-a, 2019

Результат анализа корпоративной культуры «Hyundai Motor»

Компонент	Положительный фактор	Отрицательный фактор
Философия управления	Сотрудники правильно понимают основные ценности компании Деловая активность ведется в соответствии с ценностями компании.	-
HR Политики	Система продвижения	Система заработной платы Не отражены корпоративные ценности "Вызов", "клиент"
Лидерство	«Программа управления изменениями»	-
	системой стартап внутри компании	Зарубежные филиалы "Hyundai Motor" не имеют этой системы Не отражена корпоративные ценности "Глобальность"
Коммуникация	Таунхолл митинг	Не существует средства групповой коммуникации, включая иностранных сотрудников. Не отражена корпоративные ценности "Глобальность"
Идентификация	Логотип и символ, отражающий философию управления	-

Составлено автором

Выводы

Посредством интервью с тремя корейскими сотрудниками «Hyundai Motor» в Санкт-Петербурге основные ценности суммированы, как показано в таблице 3.7. Все трое правильно знали философию управления и основных ценностей. В результате анализа пяти основных ценностей компании и ее корпоративной деятельности она осуществляет деловую деятельность в соответствии с основными корпоративными ценностями.

В результате анализа системы управления персоналом «Hyundai Motor» было обнаружено, что система оплаты труда – это структура, способная снизить производительность. Проблема зарплаты «Hyundai Motor» не может быть легко решена, потому что она борется с профсоюзами. Однако, поскольку система зарплаты оказывает большое влияние на систему управления персоналом, являющуюся компонентом корпоративной культуры, быстрая реорганизация необходима не только для повышения производительности, но и для корпоративной культуры. Однако в последнее время произошли положительные изменения. С 2019 года метод оценки сотрудников был изменен с относительной оценки на абсолютную оценку. В существующей системе относительной оценки искажение оценки было неизбежным из-за ненужной конкуренции и распределения рейтингов в соответствии с соотношением. С другой стороны, ожидается, что в системе абсолютной оценки основное внимание будет уделяться поощрению сотрудников и созданию атмосферы взаимного сотрудничества.

«Hyundai Motor» не только предоставляет автономию в планировании карьеры, но и копит данные, проводя регулярный опрос потребностей сотрудников и понимая удовлетворенность работой. Хотя она оснащена системой, которая может повысить автономию и удовольствие от работы, анализируется, что она является хорошей карьерной лестницей, поскольку она управляется в соответствии со способностями и компетенцией сотрудников.

В результате изучения средств коммуникации «Hyundai Motor», усилия компаний по продвижению горизонтальной связи с 2019 года были заметны. Особенно через Таунхолл митинг, это будет хороший канал связи для сбора новых идей и мнений сотрудников по вопросам корпоративной политики. Кроме того, онлайн-чат был анонимно проведен на заводе в Чонджу, чтобы укрепить связь с сотрудниками. Свободно предлагались и обсуждались связанные с работой жалобы и вопросы улучшения, не беспокоясь о разоблачении личности. Однако при оценке коммуникационных элементов «Hyundai Motor» как глобальной компании этого недостаточно. Сотрудникам, работающим во многих странах мира, крайне редко дают возможность работать в корейском главном офисе. Кроме того, у иностранных сотрудников нет средств для общения со старшими корпоративными менеджерами. В частности, в России,

США и Турции, где профсоюзы не созданы, трудно понять, защищены ли права и интересы работник

В результате анализа «Hyundai Motor» мы предлагаем следующие рекомендации:

- Обновить систему премии, таким образом она выплачивается по эффективности работы, а не по сроку лет работы;
- Повысить долю оклада (базовой зарплаты) в системе заработной платы;
- Вместо премии поощряем поддержку мероприятий, способствующих росту сотрудников и получению удовольствия от работы;
- Создать средство для общения сотрудников глобальных филиалов напрямую со старшими руководителями корпораций (например, таунхол митинг глобального версия);
- Предлагается предоставить сотрудникам глобальных филиалов различные возможности обмена, такие как командировки и семинары в главном офисе;
- Расширить программы «система стартап внутри компании» и на глобальные филиалы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью отчета о научно-исследовательской работе является исследование роли корпоративной культуры в формировании и развитии имиджа организации и разработка предложения по его совершенствованию для повышения эффективности и конкурентоспособности организации. В результате исследования выполнены следующие задачи.

- 1) Были раскрыты и обобщены основные теоретические и методологические подходы к определению, формированию и развитию корпоративной культуры и имиджа организации. В итоге мы сделали свое определение: корпоративную культуру – это «обмен ценностями и целями компании с корпоративными членами посредством внешних факторов (организационная структура, методы коммуникации и обработки, планы компенсации и т.д.) и неосознанных и естественных убеждений». Корпоративный имидж – это образ компании, который люди воспринимают извне.
- 2) Были выявлены функции корпоративной культуры и имиджа организаций. Корпоративная культура формирует единую идентичность для всех членов компании и устанавливает стандарты действий. В результате это облегчает общение и взаимодействие между корпоративными членами. С другой стороны, позитивный корпоративный имидж может помочь увеличить продажи, увеличить долю рынка, увеличить прибыльность и поднять цены на акции.
- 3) Было определено отношение корпоративной культуры и имидж организации. Корпоративный имидж – собирательный образ компании, составленный элементами из факторов, связанных с товарами, потребителями, степенью корпоративной социальной ответственности и внутренними корпоративными факторами. Корпоративная культура влияет на внутренние факторы компании, то есть имеет прямую связь с внутренним имиджем компании. С другой стороны, корпоративная культура формирует косвенную связь с корпоративным имиджем через КСО.
- 4) Была выявлена структура и типология корпоративной культуры организации и проанализированы основные её компоненты: идеология (философия), политика УЧР, лидерство, коммуникация, корпоративная идентичность и СИ. Эти компоненты были описаны концепцией абсолютной мотивации. Теория абсолютной мотивации – это теория о том, что можно управлять мотивацией сотрудников, уменьшая три внешних мотива, продвигая три внутренних мотива (игру, цель, реализацию возможностей) и уменьшая три внешних мотива (эмоциональное напряжение, экономическое давление, инерция).

- 5) Был разработан этап развития корпоративной культуры на основе внутреннего имиджа организации. Предложенный процесс развития корпоративной культуры был разработан с учетом вторичной цели «улучшения внутреннего имиджа компании». Поэтому он не подходит для компаний, которые нуждаются в немедленных изменениях. С другой стороны, сотрудники могут принимать непосредственное участие в развитии корпоративной культуры и ожидать следующих эффектов:
- Коммуникационные возможности с руководителями отделов / команд
 - Повышение интереса сотрудников к корпоративной культуре.
 - Более естественное изменение поведения сотрудников
 - Сниженная антипатия к политике управления компанией
 - Интернализация корпоративной идентичности сотрудников
 - Построение доверия руководству
 - Укрепление чувства принадлежности
- 6) Было выявлено влияние корпоративной культуры на внутренний имидж компании с помощью разработки анкеты и проведения опроса. Внедряя «5 идентичностей» корпоративной культуры Вон-Ву Пака, инструменты измерения корпоративной культуры были организованы по шести факторам: философия управления, политика, лидерство, коммуникация, СИ и отражение ценностей компании. Анализ проведен в соответствии с двумя моделями исследований. Среди компонентов корпоративной культуры фактор «Корпоративная философия» оказал наибольшее влияние на формирование позитивного имиджа, а элемент «Политика» оказал наибольшее влияние на формирование негативного имиджа. Кроме того, сотрудники, которые считают, что «основные ценности компании отражаются на элементах корпоративной культуры», имели положительный корпоративный имидж.
- 7) Был осуществлен swot-анализа «Hyundai Motor». Несмотря на популярность бренда и лидирующие позиции, которые занимает «Hyundai Motor» на мировом рынке, исследуемое предприятие не является финансово здоровым и прибыльным в виду ряда проблем, обозначенных выше. Следовательно, для укрепления позиций в отрасли и выхода на новые сегменты бизнеса по мобильности, прежде всего, необходимо двигаться в направлении повышения конкурентоспособности автомобилей. То есть, необходимо устранить слабые места и кризисы, укрепить свои сильные стороны и не упустить возможности.
- а. Сильные стороны: лидер в области водородных электромобилей; система солнечной батарей; экологичный автомобиль;

- b. Слабые стороны: противостояние с профсоюзом.
 - c. Возможность: рост спроса в странах развивающихся экономики.
 - d. Угрозы: медленный рост рынка; большие затраты на НИОКР
- 8) Была проанализирована корпоративная культура «Hyundai Motor». В результате анализа системы управления персоналом «Hyundai Motor» было обнаружено, что система оплаты труда – это структура, способная снизить производительность труда. Следовательно, эта система не соответствует основной ценности компании «Вызов» и «Клиент». Проблема зарплаты «Hyundai Motor» не может быть легко решена, потому что она борется с профсоюзами. Поскольку система оплаты оказывает большое влияние на систему управления персоналом, являющуюся компонентом корпоративной культуры, быстрая реорганизация необходима не только для повышения производительности, но и для корпоративной культуры. Однако в последнее время произошли положительные изменения. С 2019 года метод оценки сотрудников был изменен с относительной оценки на абсолютную оценку. В существующей системе относительной оценки искажение оценки было неизбежным из-за ненужной конкуренции и распределения рейтингов в соответствии с соотношением. С другой стороны, ожидается, что в системе абсолютной оценки основное внимание будет уделяться поощрению сотрудников и созданию атмосферы взаимного сотрудничества.
- 9) Были разработаны следующие практические рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры организации в результате анализа «Hyundai Motor»:
- Обновить систему премии таким образом как выплаты по эффективности работы, а не по сроку лет работы;
 - Повысить долю оклада (базовой зарплаты) в системе заработной платы;
 - Вместо премии поощряем поддержку мероприятий, способствующих росту сотрудников и получению удовольствия от работы;
 - Создать средство для общения сотрудников глобальных филиалов напрямую со старшими руководителями корпораций (например, Таунхол митинг глобального версия);
 - Предлагается предоставить сотрудникам глобальных филиалов различные возможности обмена, такие как командировки и семинары в главном офисе;
 - Расширить программы «система стартап внутри компании» и на глобальные филиалы;

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Книги

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. — М.: ИПК ГС, 1996
2. Гордеева, Т.О. Психология мотивации достижения. – М.: Смысл; Издательский центр "Академия", 2006. – 332 с.
3. Кузин Ф. А. Делайте бизнес красиво: Этические и социально-психологические основы бизнеса. - М.: Дело, 1995. – 319 с.
4. Полушкина Т. М, Коваленко Е Г, Якимова О Ю. Социология управления: учебное пособие. – М.: Издательский дом «Академия Естествознания», 2013. – 302 с.
5. Пригожин А.И., Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
6. Система национальных счетов 2008. Нью-Йорк, 2012. – 764 с.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер. 2001. – 352 с.
8. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. – 144 С.
9. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В. А. Спивака,. — Спб.: Питер, 2008. – 328 с. Вон-сон Гук, Факторы формирования корпоративного имиджа и исследование сравнения имиджа, докторская диссертация аспирантуры университета Сунгкьонкван, 2002
10. Вон-сон Гук, Факторы формирования корпоративного имиджа и исследование сравнения имиджа, докторская диссертация аспирантуры университета Сунгкьонкван, 2002
11. Вон-су Ким, Введение в рекламную науку, Сеул: Храм Кёнмунса, 1990. – 784 с.
12. Вон-су Ким, Управление корпоративным имиджем, Сеул – Кёнгмунса, 1995
13. Джэ-вунг Ю, Национальный имидж: теория, стратегия, программа, Сеул: книги по коммуникации, 2013. – 300 с.
14. До-хёнг и Ким и Ый-сон Чон, Разрыв стены между организациями откроет будущее, Dong-a, 2019
15. Роза Чон, Управлять репутацией, Сеул: Wisdom House, 2011
16. Тульчинский, Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность, 2001 URL: <http://economuch.com/pr/imidj-firmyi-reputatsiya.html> (дата обращения 07.11.2019).
17. Хак-джонг Ли, Организационное поведение: теория и тематическое исследование, Сеул: Секъёнгса, 2002. – 738 с.
18. Ю-гын Син, Менеджмент в Корее: вымысел и перспективы, Сеул: Парк Янг-Са, 1992. – 840 с.
19. Alvesson, M. Organizational Theory and Technocratic - 13 Consciousness: Rationality, Ideology and Quality of Work. Berlin, N.Y., 1987; Беннис У., Нанус Б. Лидеры. СПб.: Сильван, 1995; Kilmann R.H., Saxton M.J. The Kilmann-Saxton culture-gap survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983; Kilmann R.H., Saxton M.J., Serpa R. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1985; Агеев А., Грачев М. Организационная структура современной корпорации // МЭМО. 1990. № 6; Гаськов В.Н. Социальные проблемы взаимодействия в международных организационных системах. М, 1989; Рудницкий В.В. Культура общественной организации и экономические отношения. Л.: Изд-во ЛГУ, 1991.
20. Assael, H., Consumer Behavior and Marketing Action, Boston MA: Kent Publishing, 1992 – 748 p.
21. Bruhn, M. Integrierte Unternehmens-und Markenko mmunikation: Strategische Planung und operative Umsetz ung(5.Auflage), Stuttgart: Schaffer-Poeschel, 2009.
22. Cameron, K. & Quinn, R. E., Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, San Francisco: Jossey-Bass, 2006
23. Deal T. E. and Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Penguin Books, 1988

24. Deal T. E. and Kennedy A. A., Corporate Culture : The Rite and Richards of Corporate Life, Reading, Ma: Addison-Wesley Publishing Co., 1982. – 232 p.
25. Deal T. E. and Kennedy A. A., Corporate Culture...1982. – p. 13-15
26. Doshi N. and McGregor L., Primed to Perform: How to Build the Highest Performing Cultures Through the Science of Total Motivation, New-York: Harpercollins, 2015.
27. Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle, Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset, Stanford Univ Pr, 2011
28. Ferber, Robert. Handbook of Marketing Research, NY: McGraw-Hill, 1974.
29. Fombrun, C., Reputation: realizing value from the corporate image, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. – 441 p.
30. Herbst, D. Praxishadbuch Unternehmenskommunikation: Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder, Berlin: Cornelsen, 2004.
31. Hofstede, G. Culture's consequences International differences in work-related values. Beverly Hills, CA Sage, 1980.
32. Jaques E., The changing culture of a factory. - New York: Dryden Press, 1952. – 251 p.
33. Jones, Gareth. R., Organizational Theory, Design and Change : Text and Cases 4th ed, Prentice Hall, 2004. – 592 p.
34. Kotler, P. & Fox, K.F.A., Strategic marketing for educational institutions, Englewood N.J.:Prentice-Hall, 1985.
35. Kotler, P. Marketing Management 10the ed. New Fersey: Prentice-Hall, 2000. – 784 p.
36. Kotter, J. P. and Heskett, J. L., Corporate Culture and Performance, New York: Free Press, 1992.
37. Lawson, F. and Baud-Bovy, M., Tourism and Recreational Development, London: Architectural Press, 1977. – 200 p.
38. Martin, J. Cultures in Organizations: Three Perspectives New York: Oxford Univ. Press
39. Mercer, J. Reputation and International Politics, Ithaca, NY: Cornell University Press, 1996. – 236 p.
40. Nadler, D. A. & Tushman, M. L., Competing by Design: The Power of Organizational Architecture, New York: Oxford University Press. 1997
41. Ouchi W. G., Theory Z : How American Business can meet the Japanese Challenge, Reading Mass; Addison Wesley Publishing Co., 1981. – 283 p.
42. Peters, T. J. and Waterman, R.H., In Search of Excellence Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York, 1982.
43. Robbins, S. P., Organizational Behavior, Prentice Hall, 1989. – 759 p.
44. Schein, E. H. The corporate culture survival guide. John Wiley & Sons, 1999
45. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco, 2004

Статьи в журналах

46. Бозаджиев В.Л. Внутренний имидж организации и методика его исследования // Новый взгляд. Международный научный вестник: сборник научных трудов. Вып. 12. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – С. 119-134.
47. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. – М.: Финансы и стати стика, 2001. – 224 С.
48. Зрелов П., Шихирев П., Ратникова Г. О национальной программе "Российская деловая культура" // Служба персонала. 2006. - №9. - С.27
49. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология. 1997. № 5. С. 55-65.
50. Могутнова, Н. Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования, 2005

51. Ободкова Е.А. Социально-психологическая структура и содержание имиджа организации, 2007.
52. Хасянова, М. Г. Значение ценностей в корпоративной культуре, Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств: журнал теоретических и прикладных исследований. - Кемерово: изд-во КемГУКИ. - 2013. - №22/2. - 189-195 С.
53. Джэ-жин Пак, Что такое Corporation Image, Корейский центр дизайнерской упаковки, «Design Packaging», № 21, 1975
54. Кью-ван Ли, «Сравнение национальных и товарных изображений 4 стран вокруг Кореи и Корейского полуострова», Advertising Research, №55, 2002. – 111-134 с.
55. Тарусин, Р. Имидж компании. Взгляд изнутри / Р. Тарусин // Правильный автосервис. – 2012. – № 1. – URL <http://www.avtoservice.info/content.asp?pn=522> (дата обращения 19.08.2019)
56. Тэ-хи Кан, Хи-Вон Ча, Влияние корпоративной культуры на корпоративную репутацию: опосредующие эффекты корпоративной социальной ответственности и идентификации, Корейская журналистика, № 54 (1), 2010. – 205-227 с.
57. Чун-су Ли, Эмпирическое исследование эффекта взаимодействия национального и корпоративного имиджа, Докторская диссертация аспирантуры Корейского университета, 2006
58. Abratt, R. & Shee, P. S. B. A new approach to the corporate image management process, Journal of Marketing Management, 5(1), 1989. 63-76 pp.
59. Albert, S. and Whetten, D.A. Organizational Identity, Research in Organizational Behavior, 7(1), 1985. – 263-295 pp.
60. Alvesson, M. “Organization: From Substance to Image?”, Organization Studies, 1990. 11/3, pp.373-394.
61. Balmer, John M. T. Corporate Identity and Advent of Corporate Marketing, Journal of Marketing Management, 14, 2002. – 965-972 pp.
62. Donsbach, W. Selektive Zuwendung zu Medieninhalten, Forschungsstand und Feldstudie am Beispiel des Selektionsverhaltens von Zeitungslesern, Mainz (unv. Manuskript), 1988.
63. Dowling G. R., Managing Your Corporate image, Industrial Marketing Management, vol.15, 1986. – 109~115 pp.
64. Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 34(3), 1991. – 517-554 pp.
65. Flanagan, J. C. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 51(4), 1954.
66. Grunig, J. E., Image and Substance: From Symbolic to Behavioral Relationships, Public Relations Review, 19(2), 1993. – 121-139 pp.
67. Handy, Charles B. Understanding Organizations, Oxford University Press, 1976
68. Hatch, M.J. and Schultz, M., Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, European Journal of Marketing, 31(5/6), 1997. – 356-365 pp.
69. Hatch, M.J. and Schultz, M., The Dynamics of Organizational Identity, Human Relations, 55, 2002. – 989-1018 pp.
70. Kenneth E. Boulding, The Image: Knowledge in life and society, Ann Arbor, Michigan, The University of Michigan, 1956. – 184 p.
71. Lunenburg. F. C., Understanding organization culture: a key leadership asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4), 2011. 1-12
72. Michael Skapinker, Lessons from the Deutsche Bank whistleblower Eric Ben-Artzi: A corporate culture must allow employees to dissent, before they take it outside the company. Financial Times. Retrieved 2016-11-29.
73. Phelps, A. Holiday Destination Image: The Problem of Assessment: An Example Developed in Menorca, Tourism Management, Vol.7(3), 1986. – 168-180 pp.
74. Quinn, R. E. and McGrath, M. R. The transformation of organizational culture: A competing values perspective, organizational culture, Beverly Hills: Sage, 1985.

75. Scott, W. A. Psychological and Social Correlates of International Images, In H.C. Kelman (Ed.), *International Behavior*, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965, pp. 71-103
76. Schein E. H. *Organizational Culture* // *American psychologist*, 1990, Vol. 45(1).
77. Stuart, Helen, *Employee Identification with the Corporate Identity*, *International studies of Management*, 32 (3), 2002. – 28-44 pp.
78. van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. *Corporate identity: The concept, its measurement and management*. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 1997. – 340-355 pp.
79. Winters, Lewis. C., “The Effects of Brand Advertising on Company Image: Implications for Corporate Advertising.” *Journal of advertising Research*, Vol. 26(Apr/May), 1986, pp.55~56

Статистические сборники и отчеты

80. Панасюк А. Ю. /Имидж: определение центрального понятия имиджологии/ Доклад на открытом заседании президиума Академии имиджологии 26 марта 2004, URL: <http://imageology.ru/content/view/19> (дата обращения: 19.08.2019)
81. Jung, T, T Scott, НТО Davies, P Bower, D Whalley, R McNally, and R Mannion, *Instruments for the Exploration of Organisational Culture*, Working Paper, URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4707&rep=rep1&type=pdf> (дата обращения: 11.05.20)
82. Vas Taras, *Catalogue of instruments for measuring culture* URL: <https://www.yumpu.com/en/document/read/11736447/catalogue-of-instruments-for-measuring-culture-vas-taras-phd-> (дата обращения: 11.05.20)

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

83. URL: http://www.elitarium.ru/vnutrennij_imidzh_kompanii/ (дата обращения: 05.08.2019) – Бинецкий А.Э. Внутренний имидж компании
84. URL: <http://uecs.ru/uecs50-502013/^1987-2013-02-16-07-40-04> (дата обращения: 27.08.2019) – Верц, С. В. Влияние корпоративной культуры на формирование внутреннего корпоративного имиджа
85. URL: https://studbooks.net/1176087/menedzhment/podhody_ponimaniyu_korporativnoy_kultury_osnovnye_funktsii_vidy (дата обращения: 17.10.2019) – Подходы к пониманию корпоративной культуры
86. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Организация> (дата обращения: 21.10.2018) – Википедия/ понятие слова «организации»
87. URL: <https://psyfactor.org/personal/personal10-08.htm> (дата обращения: 15.11.2018) – Словарь-справочник/ Управление персоналом

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1

Анкета

Уважаемый респондент, Вам предлагается заполнить анкету для управленческого исследования на тему "влияние корпоративной культуры на имидж организации". Опрос анонимный, фамилию и имя указывать не нужно. Все Ваши ответы будут использованы только в данном исследовании, конфиденциальность гарантируется.

Заранее благодарим за помощь!!

1, Ваш пол

Мужской

Женский

2. Ваш возраст

3. Годы службы в текущей компании

4. Я думаю, что в моей компании есть философия, ценности, видения.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

5. Я знаю философию, ценности, видение моей компании

Да

--	--	--	--	--

 Нет

6. Я согласен/согласна с философией, ценностями нашей компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

7. Я думаю, что в нашей компании есть система управления (система мотивации, политика HR и т.д.)

Да

--	--	--	--	--

 Нет

8. Я знаю систему управления компании

Да

--	--	--	--	--

 Нет

9. Я поддерживаю систему управления нашей компании

Да

--	--	--	--	--

Нет

10. Система управления нашей компании помогает мне работать интересно

Да

--	--	--	--	--

Нет

11. Мои начальники справедливые и честные.

Да

--	--	--	--	--

Нет

12. Мой начальник позволяет работать автономно

Да

--	--	--	--	--

Нет

13. В нашей компании есть характеристики лидера, которого преследует наша компания

Да

--	--	--	--	--

Нет

14. Я знаю особенности лидера, которого преследует наша компания

Да

--	--	--	--	--

Нет

15. Я поддерживаю своего начальника.

Да

--	--	--	--	--

Нет

16. Я думаю, что в нашей компании есть структура коммуникации

Да

--	--	--	--	--

Нет

17. Я думаю, что в компании хорошая система коммуникации.

Да

--	--	--	--	--

Нет

18. Я знаю коммуникационную структуру нашей компании

Да

--	--	--	--	--

Нет

19. Я думаю в нашей компании есть символическая атрибутика (особая форменная одежда, эмблемы, гербы, знаки и значки, символические цвета, музыкальные атрибуты и т.д.) нашей компании.

Да

--	--	--	--	--

Нет

20. Я знаю символическую атрибутику нашей компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

21. Мне нравится символическая атрибутика нашей компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

22. Я считаю, что философии, видение, ценности компании отражены в политике управления компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

23. Мои начальники действуют в соответствии с философией управления, видения, ценностями и целями компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

24. Компания постоянно пропагандирует сотрудникам философию управления, видение, ценности и цели компании.

Да

--	--	--	--	--

 Нет

Используя предложенные полярные характеристики, определите свое отношение к компании. Не думайте много, и не «застревайте» на отдельных оценках - пусть это будет ваше первое впечатление. Чем ближе ваш результат к правой или левой стороне таблицы, тем более выражен признак.

1. радостный	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								угрюмый
2. ненавидящий	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								любящий
3. открытый	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								закрытый
4. активный	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								пассивный
5. авторитетный	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								рациональный
6. тёплый	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								холодный
7. консервативный	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								прогрессивный
8. незнакомый	<table border="1" style="display: inline-table;"><tr><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td><td style="width: 20px; height: 20px;"></td></tr></table>								дружеский

Результат кодирования опросника о корпоративной культуре

	Q.1	Q.2	Q.3	Q.4	Q.5	Q.6	Q.7	Q.8	Q.9	Q.10	Q.11	Q.12	Q.13	Q.14	Q.15	Q.16	Q.17	Q.18	Q.19	Q.20	Q.21	Q.22	Q.23	Q.24	Итого		
	Пол	Возраст	Год службы	Философия			Политика				Лидерство			Коммуникация			СИ			ОЦК							
				1	2	3	1	2	3	удовольствие	честность	автономия	1	2	3	1	2	3	1	2	3	политика и идеология	руководство и идентичность	коммуникация и идентичность			
A	М	23	0,2	1	1	1	3	4	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	25,0	
D	М	34	6	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	33,0	
E	Ж	30	1	2	2	1	2	3	1	1	4	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	3	2	2	36,0	
G	М	37	4	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	3	32,0	
H	Ж	29	5	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	28,0	
I	М	24	0,5	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	4	2	2	3	1	3	3	39,0	
K	М	32	5	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	4	4	4	3	3	35,0	
Итого				10	10	8	13	16	14	12	13	11	14	11	10	11	14	13	17	14	14	15	14	15	15	269	
				3,72%	3,72%	2,97%	4,83%	5,95%	5,20%	4,46%	4,83%	4,09%	5,20%	4,09%	3,72%	4,09%	5,20%	4,83%	6,32%	5,20%	5,20%	5,58%	5,20%	5,58%	5,58%	100%	
				12,09%			17,81%				15,28%			16,40%			19,43%			18,99%			100%				
B	Ж	25	2	3	3	3	5	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	5	3	3	3	3	4	2	2	75,0	
C	Ж	26	0,1	3	2	4	5	4	5	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	4	5	2	2	2	58,0	
F	М	35	3	2	3	3	2	4	4	2	3	2	3	3	2	2	3	4	2	2	4	5	4	4	4	63,0	
J	Ж	33	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	4	2	4	4	58,0	
L	Ж	32	4	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	2	4	3	3	54,0	
Итого				12	13	16	17	19	21	13	13	13	13	13	12	10	13	17	13	13	17	19	16	15	15	308	
				3,90%	4,22%	5,19%	5,52%	6,17%	6,82%	4,22%	4,22%	4,22%	4,22%	3,90%	3,25%	4,22%	5,52%	4,22%	4,22%	5,52%	4,22%	4,22%	5,52%	6,17%	5,19%	4,87%	100%
				15,48%			19,82%				14,50%			15,10%			16,23%			18,88%			100%				
Общий итог				23			31				25			26			29			31			166				
				13,90%			18,88%				14,86%			15,71%			17,72%			18,93%			100%				

*1 – существование, 2 – познание, 3 – поддерживание

*Зеленым цветом – позитивный внутренний имидж, красным цветом – негативный внутренний имидж

Результат анализа опросника в соответствии с первой исследовательской моделью

	Пол	Возраст	Год службы	Философия	Политика	Лидерство	Коммуникация	СИ	ОЦК	Итого
A	М	23	0,2	1.0	2.8	1.4	1.3	1.0	1.0	8.5
D	М	34	6	2.0	1.8	1.8	2.0	2.3	2.0	11.9
E	Ж	30	1	1.7	1.8	2.6	1.3	2.3	2.3	12.0
G	М	37	4	1.0	2.0	1.8	1.7	1.7	2.3	10.5
H	Ж	29	5	1.0	1.5	1.4	2.3	2.0	1.0	9.2
I	М	24	0,5	1.7	2.3	1.8	2.7	2.7	2.3	13.4
K	М	32	5	1.0	1.8	1.0	1.3	3.0	3.7	11.8
Итого				9.3	13.8	11.8	12.7	15.0	14.7	77.2
				12.09%	17.81%	15.28%	16.40%	19.43%	18.99%	100%
B	Ж	25	2	3.0	4.3	4.0	3.7	3.0	3.0	13.7
C	Ж	26	0,1	3.0	4.3	2.0	1.7	2.3	3.0	9.0
F	М	35	3	2.7	3.0	2.6	3.0	2.7	4.3	12.6
J	Ж	33	2	2.7	3.5	2.4	1.7	2.7	3.3	10.1
L	Ж	32	4	2.3	2.5	1.8	2.7	3.7	3.0	11.1
Итого				13.7	17.5	12.8	12.7	14.3	16.7	87.6
				15.60%	19.97%	14.61%	14.45%	16.36%	19.02%	100%
Общий итог				23	31	25	25	29	31	165
				13.84%	18.89%	14.94%	15.43%	17.89%	19.01%	100%

*Зеленым цветом – позитивный внутренний имидж, красным цветом – негативный внутренний имидж

Результат анализа опросника в соответствии со второй исследовательской моделей

	Пол	Возраст	Год службы	Существование	Познание	Поддерживание	ОЦК	Итого
A	М	23	0.2	8.0	9.0	7.0	3.0	27.0
D	М	34	6	10.0	10.0	10.0	6.0	36.0
E	Ж	30	1	11.0	11.0	7.0	7.0	36.0
G	М	37	4	9.0	8.0	7.0	7.0	31.0
H	Ж	29	5	8.0	9.0	8.0	3.0	28.0
I	М	24	0.5	12.0	10.0	11.0	7.0	40.0
K	М	32	5	7.0	8.0	9.0	11.0	35.0
Итого				65.0	65.0	59.0	44.0	233.0
				13.0	13.0	11.8	14.7	52.5
				24.8%	24.8%	22.5%	28.0%	100%
B	Ж	25	2	18.0	16.0	20.0	9.0	63.0
C	Ж	26	0,1	13.0	11.0	17.0	9.0	50.0
F	М	35	3	11.0	15.0	17.0	13.0	56.0
J	Ж	33	2	12.0	15.0	14.0	10.0	51.0
L	Ж	32	4	11.0	14.0	15.0	9.0	49.0
Итого				65.0	71.0	83.0	50.0	269.0
				13.0	14.2	16.6	16.7	60.5
				21.5%	23.5%	27.5%	27.6%	100%
Общий итог				26	27	28	31	112.9
				23%	24%	25%	28%	100%

*Зеленым цветом – позитивный внутренний имидж, красным цветом – негативный внутренний имидж

Главные этапы истории компании «Hyundai Motor»

1967	ÿ Председатель ЧонДжуЕн основал компанию «Hyundai Motor»
1968	ÿ PlantУльсанский завод: «Hyundai Motor» строит свой первый завод. (В настоящее время на заводе занято более 34 000 сотрудников, и ежедневно производится более 5600 автомобилей.)
1983	ÿ Создан канадский филиал (НМС)
1985	ÿ Создан филиал в США (НМА)
1994	ÿ разработка водородных электромобилей; разработка солнечных транспортных средств; годовой объем производства превысил 1 миллион единиц
1995	ÿ Завершен постройки завода по производству автомобилей в Чонджу.
1996	ÿ Завершен постройки Намянского научно-исследовательского института ÿ Общий объем производства достиг 10 миллионов единиц
1997	ÿ Завершение строительства завода в Турции
1998	ÿ Завершение строительства завода в Индии ÿ Приобрел Kia Моторс
2002	ÿ Завершение строительства «Hyundai Motor» и «Kia Motor» Дизайн-Технический центр в Калифорнии ÿ Создано совместное предприятие с BAIC Motor в Китае
2003	ÿ Годовой экспорт превысил 1 миллион единиц
2006	ÿ «Hyundai Motor Group» выходит на 6-е место в мире по объему производства ÿ Выбран как лучший автомобильный бренд в Китае
2010	ÿ Русская фабрика завершена ÿ Выпущен первый электромобиль БлуОн (Блуеоне) ÿ бренд лояльности клиентов № 1 в Великобритании
2013	ÿ Sales совокупный объем продаж за рубежом превышает 50 миллионов единиц
2014	ÿ Открыто первое инновационное мультиформатное бренд-пространство «Hyundai Motor Studio» в Сеуле
2015	ÿ «Hyundai Motor Studio» в Москве
2018	ÿ Выбран в качестве «10 лучших в мире двигателей» для водородных электромобилей, электромобилей и силовых агрегатов ÿ совокупный объем продаж на мировом рынке превышает 200 тыс. Единиц
2019	ÿ Запущен Hyundai Hydrogen Mobility (ННМ) ÿ Достигнута мировая стоимость бренда в размере 11,4 млрд. долл. ÿ Выпущено интегрированное приложение для обслуживания клиентов «myHyundai» ÿ Стратегическое сотрудничество с SaudiAramco для распространения водородной энергии ÿ Инаугурация Чон Вы Сон в качестве пост-генерального директора Hyundai Motor

2020	ÿ Участвовал в CES 2020, раскрывая ориентированное на человека видение будущей мобильности ÿ Построение партнерства UAM с Uber
------	---

Источник: составлено автором

