

ОПЫТ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ОСНОВЕ СИСТЕМАТИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

С. А. Литвина, Н. Ю. Шрайбер

Национальный исследовательский Томский государственный университет, г. Томск, Российская Федерация

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ

Дата поступления
9 ноября 2016 г.

Дата принятия к печати
30 ноября 2016 г.

Дата онлайн-размещения
28 декабря 2016 г.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Организационная культура, исследование, трансформация организационной культуры, управление, инновационное предприятие

АННОТАЦИЯ

Представленная статья относится к категории кейсов и представляет практику управления организационными изменениями на основе систематических исследований, осуществленных компанией совместно с НИ Томским государственным университетом.

Целью написания статьи было представление опыта трансформации организационной культуры инновационной компании — Научно-производственной фирмы «Микран», производителя СВЧ-радиоэлектроники. Показано, как посредством созданного HR-департамента были организованы систематические исследования, позволившие компании решать практическую задачу актуализации человеческого потенциала предприятия для достижения стратегических целей в методологии ценностного руководства (values-based management).

Предметом реализованных прикладных исследований была организационная культура компании, удовлетворенность работой и приверженность сотрудников компании «Микран». Главной задачей исследования было определение доминирующего типа организационной культуры и установление соответствия актуальных ценностей и стратегических установок компании. Основой методологии исследований была теория организационной культуры Камерона-Куинна, методикой — опросник OSAI. Для изучения удовлетворенности работой и приверженности были разработаны методики, основанные на подходах Н. Аллен и Дж. Мейера, компании Aon Hewitt, исследований безопасности среды организации. В статье представлены результаты исследований, осуществленных с 2013 по 2015 г.

Данные, полученные в 2013 г., обнаружили рассогласование актуальных ценностей и стратегических устремлений в компании, наглядно показали направления дальнейших действий по управлению организационной культурой. В статье обозначены некоторые управленческие решения, которые привели к важным изменениям уже в 2015 г. В ходе исследований 2015 г. обнаружено существенное смещение профиля организационной культуры компании в сторону «Рынка» и «Адхократии». На основании оценки удовлетворенности работой и приверженности было обнаружено, что наблюдается тенденция роста показателей по позициям «Контроль над работой», «Оценка вклада в работу», «Роль и ответственность сотрудников в компании». Вместе с тем выяснено, что стиль лидерства, практика руководства людьми остаются во многом «клановыми», что замедляет изменения. Таким образом, в результате проведенных исследований выделены «драйверы» и ограничители развития, которые послужат основой формирования бренда Микрана как высокоэффективного работодателя.

Представленный опыт подтверждает, что регулярные системные исследования позволяют получить адекватную оценку текущего состояния в организации, своевременно предпринимать корректирующие действия и в результате достигать поставленных целей. Одними из важнейших направлений работы в области изменения организационной культуры в сторону рыночной и инновационной ориентации являются развитие каналов внутренней коммуникации, позволяющих сотрудникам улучшить понимание своей роли, ответственности и оценки вклада в работу, усилить контроль над работой и эффективность.

Организация и проведение подобных исследований совместно с университетом создает возможности для наращивания научного потенциала бизнеса и повышения конкурентоспособности университета, развития его исследовательских и образовательных возможностей на основе интеграции с бизнес-средой. Статья представляет оригинальные исследования опыта культурной трансформации инновационной компании, который может быть интересен и полезен российским университетам в ситуации смены традиционной культуры, перехода «от администрирования к управлению развитием» «концепции предпринимательского университета».

EXPERIENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE TRANSFORMATION ON THE BASIS OF SYSTEMATIC STUDIES

Svetlana A. Litvina, Natalia Yu. Shrayber

National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation

ARTICLE INFO

Received

November 9, 2016

Accepted

November 30, 2016

Available online

December 28, 2016

KEYWORDS

Organizational culture, research, organizational culture transformation, management, innovation enterprise

ABSTRACT

The article that can be characterized as a case study presents a practice of organizational alterations management on the basis of systematic studies that were carried out by an enterprise in association with Tomsk State University.

The article presents results of transformation of organizational culture of the innovation enterprise Micran – a SHF radio electronics manufacturer. It is shown that systematic studies that were organized with the help of newly organized HR Department allowed this company to foreground its human potential and achieve strategic aims of values-based management.

The scope of the study was organizational culture of the company, employees' work satisfaction and their corporate commitment. The main objective of the study was identification of the prevailing type of the organizational culture and mapping of important values and strategic goals of the company. The basis of methodology was the Cameron-Queen organizational culture theory through the OCAI questionnaire procedure. For the purposes of work satisfaction and corporate commitment study other methods were elaborated based on N. Allen and J. Meyer, Aon Hewitt, and organizational environment security studies approaches. The article presents 2013–2015 studies results.

2013 data showed conflict of important values and strategic corporate goals and indicated further organizational culture management actions. The article highlights some management decisions that resulted in important alteration in 2015. In the process of 2015 research it was found that substantial corporate organizational culture profile shifts towards the «Market» and «Adhocracy». On the base of job satisfaction and commitment evaluation such criteria as «Work control», «Work contribution evaluation», and «Role and responsibility of employees in the company» indicated increase. However, the study stated that the corporate leadership style remained «clannish» that decelerated reformation. Consequently, the study resulted in identification of drivers and constraints of development that will become a basis for Micran brand formation as an effective employer.

This data confirms the fact that regular systematic studies allow to get adequate evaluation of the current state of the organization, promptly execute correcting actions, and achieve stated objectives. One of the most important focus area of organizational culture alteration towards market and innovative orientation is development of inner communication channels that allow employees to improve understanding of their role, responsibility, and work contribution evaluation, increase labor control and effectiveness.

Organization of such studies in association with the university gives opportunities for further development of scientific potential of business and improving of competitive performance of the university, development of its research and educational abilities on the base of integration with business. The article presents an original innovation enterprise cultural transformation study that can be interesting and useful for Russian universities in the situation of traditional culture shift and a transition from managing to development management of entrepreneurial university concept.

Введение

Проблема культуры организаций последние десятилетия активно изучается как зарубежными, так и отечественными исследователями: К. Камерон, Р. Куинн [1], Э. Шейн [2], L. M. Kotrba, M. A. Gillespie, A. M. Schmidt, R. E. Smerek, S. A. Ritchie, D. R. Denison [3], I. Kozina, V. Yakubovich [4], С. Т. Kwantes, С. А. Boglarsky [5], J. B. Sorensen [6], Y. Tsai [7], С. А. Липатов [8], С. А. Маничев [9], А. И. Пригожин [10], В. А. Спивак [11], Е. Е. Первакова, М. С. Золотова [12], О. В. Бусыгин [13] и др. Понимание организационной культуры как системы ценностей и представлений, которая определяет содержание отношений внутри организации и ее отношений с окружающей средой [1], обусловило развитие современных технологий управления, в частности, ценностного руководства (management by values, values-based management). Исследования, выполненные в рамках разных дисциплин, показали, что эффективность организации определяется не только технологиями и финансами, но духом организации, типом и силой ее культуры. Современные теоретики и практики менеджмента пришли к осознанию того, что важнейшим элементом стратегического управления компанией, особенно в условиях стремительных изменений, является управление организационной культурой. Как отмечают К. Камерон и Р. Куинн, «зависимость организационных улучшений от культурных изменений является следствием того факта, что когда ценности, ориентации, определения и цели остаются постоянными — даже когда меняются процедуры и стратегии, — организации быстро возвращаются к «status quo» [1. с. 37].

Управление организационной культурой инновационной компании должно создать условия для того, чтобы инновационный потенциал предприятия был максимально раскрыт и реализован, чтобы была обеспечена готовность сотрудников к развитию и инновациям.

Объект исследования. Краткая характеристика АО «НПФ «Микран»

Научно-производственная фирма «Микран» разрабатывает и производит СВЧ-радиоэлектронику с 1991 г. Разработка продуктов и технологий является базовой сферой деятельности компании, обеспечивающей ее высокую конкурентоспособность, а также

рост капитализации. В разработке задействовано 15 % персонала компании. Клиенты в России: «Роснефть», «МТС», «Газпром» и Министерство обороны.

Численность сотрудников на конец 2013 г. — 1 300 чел., в конце 2015 г. — 1 600 чел..

Настоящая статья представляет некоторые результаты, достигнутые в области изменений организационной культуры на основе систематических исследований, осуществленных совместно с Томским государственным университетом.

Изменения в организационной структуре. Исследование организационной культуры 2013 года

В конце 2013 г. происходят изменения в составе акционеров компании. 25 % + 1 акцию покупает группа «Промышленные инвесторы»¹. Перед компанией ставятся цели расширения присутствия на международном рынке, развития ряда новых управленческих функций, в частности функции управления персоналом. Развитие данной функции обусловлено тем, что в компании назрел ряд вопросов связанных с управлением персоналом компании, выявлены факторы неэффективности работы управления с человеческим ресурсом для развития компании. Так, например, был рассчитан показатель текучести персонала в 2013 г. — 18 %. При практической норме текучести кадров на производственных предприятиях в 10-12 % полученный высокий показатель указывал на серьезные недостатки в области управления персоналом компании, отсутствие целенаправленной и планомерной работы по мотивации и адаптации сотрудников. Точнее определить направления изменений, сформулировать задачи управления организационной культурой и определить управленческие инструменты для их решения было возможно с помощью систематических исследований в области организационной культуры. Первое исследование было проведено в «Микране» в конце 2013 г. В 2014 г. запущен ежегодный мониторинг удовлетворенности работой сотрудников. В 2015 г. проведено комплексное исследование восприятия компании как бренда работодателя.

В 2013 г. в рамках осуществленного аудита деятельности в сфере управления персоналом для понимания текущего состояния

¹ URL: <http://www.kommersant.ru/doc/2279965>.

организационной культуры, оценки соответствия организационной культуры заявленной стратегии развития компании и определения направлений работы с персоналом было проведено исследование, основанное на методологии К. Камерона и Р. Куинна. В основе исследования лежала идея о том, что сложившаяся в компании организационная культура может быть эффективной и способствовать достижению целей организации, а может, наоборот, оказывать сильное негативное влияние на эффективность деятельности, а успешными бывают те организации, у которых культура согласована со стратегией развития и соответствует особенностям бизнеса и требованиям внешней среды. Так как в многочисленных исследованиях показано, что эффективность организации более тесно связана с типом существующей культуры, чем с другими ее характеристиками [1], главной задачей исследования было определение доминирующего типа организационной культуры и установление соответствия актуальных ценностей и стратегических установок компании. Также было важно выяснить, с каким типом культуры связывают сотрудники и руководители успех компании в будущем, возможность эффективной реализации нововведений.

Для получения информации использовались следующие методы: опрос (рядовые сотрудники компании); глубинное интервью (руководители высшего, среднего звена и рядовые сотрудники компании); анализ вторичных источников (Стратегия инновационного развития 2012-2017 годы, Устав, стандарты СМК компании, политики компании и др.)

Для проведения опроса сотрудников использовался стандартизированный опросник для оценки корпоративной культуры OCAI² Камерона-Куинна, созданный в рамках теоретической модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» [1]. Авторы выделяют два основных ценностных измерения: «Внутренний фокус и интеграция» – Внешний фокус и дифференциация», «Гибкость и дискретность – Стабильность и контроль». OCAI позволяет оценить проявления типа корпоративной культуры по шести ключевым параметрам: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства в организации; принципы, на которых строится

управление сотрудниками; ценности и идеи, объединяющие сотрудников; стратегические цели; критерии успеха, на которые ориентируется организация. Выборку составили 155 чел., случайно выбранные представители разных подразделений. Опрос проводился онлайн и был анонимным.

Анализ результатов, полученных в 2013 г. показал, что в Микране доминировал клановый тип корпоративной культуры (рис. 1).



Рис. 1. Профиль организационной культуры АО «НПФ «Микран»³ в 2013 г.

Для прояснения согласованности ключевых атрибутов культуры были проанализированы их проявления в рамках каждого из типов культур. Выяснилось, что клановая культура отчетливее всего проявляется в общих ценностях, управлении сотрудниками и стиле лидерства (рис. 2).



Рис. 2. Профиль организационной культуры АО «НПФ «Микран» в 2013 г.: оценка проявлений клановой культуры

На рис. 2 наглядно представлено, что эффективность организации поддерживалась сплоченностью, соучастием, ощущением организации как большой семьи и была основана скорее на доверительных отношениях, чем на точном разделении задач. При этом наставническое, «родительское» отношение руководителей неизбежно порождало «дет-

² OCAI – Organisational Culture Assessment Instrument.

³ В 2013 г. юридическая форма компании – закрытое акционерное общество (ЗАО)

ское поведение» сотрудников – снижение персональной ответственности и инициативы. Данный тип культуры не мог соответствовать новым стратегическим целям, так как организация с клановой культурой с трудом адаптируется к быстрым темпам роста организации, не позволяет эффективно функционировать формирующейся дивизиональной организационной структуре.

Рыночная культура характеризуется достаточно равномерно низким уровнем значений по всем ключевым характеристикам (рис. 3).



Рис. 3. Профиль проявлений рыночной культуры АО «НПФ «Микран», 2013 г.

Одной из задач исследования было сравнение актуального профиля культуры с предпочитаемым профилем.

На основании ответов был получен образ желаемой, более соответствующей заявленной стратегии, организационной культуры. Он характеризуется доминированием адхократического типа, уменьшением степени выраженности кланового типа и увеличением роли рыночных ценностей (рис. 4). Требования упорядочивания процессов, формализации процедур отразились в некотором росте значений иерархической культуры.

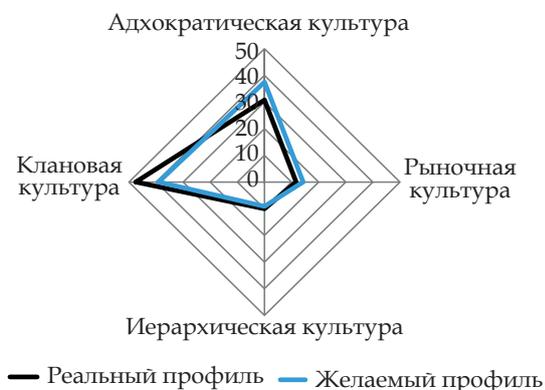


Рис. 4. Реальный и желаемый профили организационной культуры АО «НПФ «Микран» в 2013 г.

Создание HR-департамента, начало изменений

По результатам проведенного в 2013 г. аудита деятельности в области управления персоналом определены следующие цели:

Создание сильной организационной культуры, которая позволяет привлекать, удерживать и повышать ответственность талантливых сотрудников, результаты которых будут повышать репутацию компании как работодателя.

Повышение конкурентного преимущества компании путем повышения эффективности и результативности человеческих ресурсов, наращивания и развития кадрового потенциала, интеллектуального потенциала.

В начале 2014 г. в Микране создается департамент управления персоналом и организационного развития. Важнейшими задачами данного департамента стала разработка системы трансляции новых задач, внедрение системных практик поддержания организационной культуры, настройка повседневной деятельности в соответствии с ценностями компании. Достижение этих целей возможно было при изменении «профиля культуры»: смещение в сторону рыночной и адхократической культуры, увеличение значимости ценностей ориентации на клиента, результативности, эффективности, творческой инициативы сотрудников при сохранении элементов клановой культуры.

В рамках деятельности департамента запускаются такие функции как: обучение, адаптация, подбор персонала, корпоративные коммуникации. Систематизируется и расширяется работа по корпоративным и спортивным мероприятиям. Запускается работа над формированием и развитием бренда работодателя.

Мониторинг удовлетворенности работой и приверженности

Для того, чтобы оценить отношение сотрудников компании к изменениям, а, значит, и потенциальные кадровые риски компании, в 2014 г. разработан и введен инструмент «Мониторинг удовлетворенности работой». В 2014 г. было проведено первое исследование. Организовано оно было как сплошной добровольный и анонимный онлайн опрос. На основе исследований безопасности среды организации⁴, исследований компании Aop

⁴ Tackling stress: The Management Standards approach. URL: <http://www.hse.gov.uk/stress/standards/>.

Hewitt⁵ был разработан опросник, ответы на который позволили оценить среду организации и увидеть, насколько она воспринимается как контролируемая, безопасная, с благоприятным психологическим климатом. Все утверждения, которые требовалось оценить по семибалльной шкале, были объединены в шесть разделов:

1. Требования на работе, адекватность рабочей нагрузки.
2. Контроль над работой.
3. Система оценки вклада в работу.
4. Оценка отношений и способности организации контролировать негативное поведение.
5. Роль и ответственностью работников в компании.
6. Стиль управления изменениями.

Еще одним вопросом, который нас интересовал, был вопрос о степени приверженности компании. Степень приверженности характеризует мотивационный потенциал культуры организации и эффективность практики управления персоналом. На основе подхода Н. Аллен и Дж. Мейера [14], был разработан опросник для оценки приверженности компании⁶.

Анализ приверженности позволил увидеть, что в целом у сотрудников проявилось выраженное положительное эмоциональное отношение к компании, переживание за нее и готовность действовать в ее интересах — общий средний балл составил 5,14 из 7 возможных. Вместе с тем, оценка позволила понять, что сотрудники остаются в компании скорее

⁵ 2013. Trends in Global Employee Engagement URL: http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Report.pdf.

⁶ Вопросы: 1. Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в нашей организации. 2. Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой. 3. Я могу сказать: «Я — часть нашей организации». 4. Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации. 5. Часто мне трудно согласится с политикой организации в отношении ее сотрудников. 6. Когда кто-то критикует отдел, в котором я работаю, это задает меня лично. 7. Я радуюсь и горжусь, когда слышу или читаю что-то хорошее о нашей организации. 8. Когда я слышу или читаю критику нашей организации, я часто соглашаюсь. 9. Я не смог бы уйти из организации сейчас, потому что у меня есть чувство долга перед людьми, которые останутся. 10. Даже если бы это было для меня выгодно, мне кажется неправильным уходить из организации сейчас. 11. Я горжусь продуктами нашей Компании.

не потому, что высоко оценивают перспективы организации и видят возможности своего роста и развития в ней, а потому, что чувствуют привязанность к коллегам, коллективу, а иногда и не видят других возможностей рядом (высокий средний балл по пункту: «Я не смог бы уйти из организации сейчас, потому что у меня есть чувство долга перед людьми, которые останутся» — 3,84; и низкий средний балл — 2,34 по пункту: «Даже если бы это было для меня выгодно, мне кажется неправильным уходить из организации сейчас» (разница значима, $p < 0,05$).

Оценка удовлетворенности работой в организации оказалась в целом позитивной, но невысокой — средний балл — 4,03 (из 7-ми возможных). Важно отметить, что самые низкие оценки были получены по вопросам о роли и ответственности работников в компании (средний балл 2,9) и о системе оценки вклада в работу (средний балл 3,6). Самые высокие — по оценке отношений и приверженности (средние баллы 5,14 и 5,24 соответственно). Это подтверждает и уточняет результаты исследований корпоративной культуры — доминирование кланового типа и слабую выраженность характеристик рыночного типа культуры.

Результаты исследования наглядно показали направления дальнейших действий, в частности, подтвердили гипотезу о неразвитости каналов коммуникации. Территориальная разобщенность, закрытость высшего руководства создали ситуацию, в которой единственным способом узнать что-то новое о компании было общение с непосредственным руководителем и ближайшими коллегами. Это затрудняло возможность сотрудников не только быть активным и вовлеченным участником изменений компании, но и ясно понимать их, осознавать свою роль и ответственность.

В декабре 2014 г. появляется корпоративная газета «Микран News». Особое внимание в ней уделяется освещению позиции менеджмента компании и подразделений, а также возможности обратной связи сотрудников и управления. Для этого созданы рубрики «Горячая линия с гендиректором» (ответы на вопросы сотрудников) и «Новости департаментов» (интервью с двумя руководителями о планах и проблемах подразделений). В создании контента и структуры газеты используются элементы геймификации, инфографики, с целью вовлечь сотрудников в

деятельность компании, улучшить процесс коммуникации в компании. Слоган газеты: «Просто о сложном».

Исследование «Восприятие АО «НПФ «Микран» как работодателя целевой группы»

В рамках этой работы была проведен второй опрос для оценки характеристик организационной культуры и удовлетворенности работой. В качестве инструментов для проведения исследования были применены использовавшиеся ранее методики: для изучения особенностей организационной культуры – опросник Камерона-Куинна, для оценки удовлетворенности – разработанные опросники, что позволило корректно соотнести результаты разных лет. Для уточнения результатов была проведена серия интервью с сотрудниками и руководителями. Выборку составили 1500 сотрудников (оценка удовлетворенности) и 150 чел. (из разных подразделений компании) для характеристики организационной культуры.

Задачами исследования организационной культуры в 2015 г. были следующие: оценить динамику организационной культуры, определив актуально доминирующий тип культуры и сравнив его с профилем 2013 г., а также предпочитаемым профилем. Для анализа эмпирических данных, полученных в ходе опроса по методике OCAI Камерона-Куинна, (оценки значимости изменений) использовался метод математической статистики Т-критерий Стьюдента.

Измерения 2015 г. показали, что произошло существенная трансформация профиля организационной культуры: изменились значения в каждом из квадрантов. Наиболее значительным изменением стало уменьшение показателя по типу «Клан»: среднее значение в 2013 г. – 47,5 балла, в 2015 – 27,9, изменения признака статистически значимы ($p < 0,05$). Оценка проявления характеристик рыночной культуры сместилась с 11,7 (средний балл) в 2013 г. к 18 баллам в 2015 г. (изменения признака статистически значимы, $p < 0,05$). Изменения в организационной структуре, структуре собственников, ужесточение требований заказчиков отразились на увеличении бюрократизации культуры по сравнению с 2013 годом: от среднего балла по шкале «Иерархия» 10 – до 18,9 баллов в 2015 г. ($p < 0,05$). Показатель выраженности характеристик «Адхократии» сместился со среднего значе-

ния 30,8 балла – к 39,2 балла, что тоже оказалось значимым изменением ($p < 0,05$).

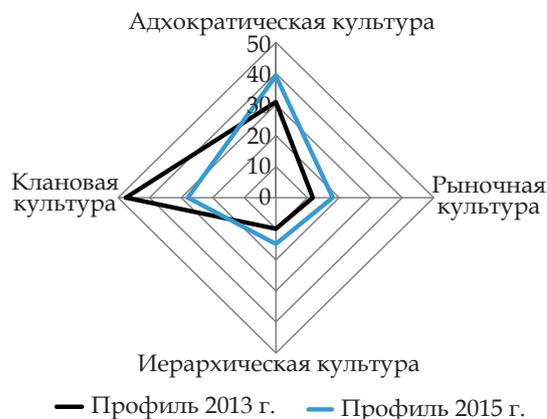


Рис. 5. Изменение профиля организационной культуры АО «НПФ «Микран» в 2015 г. относительно 2013 г.

Рассмотрим подробнее эти изменения, чтобы прояснить, по каким именно из организационных измерений произошли «сдвиги» и как согласованы ключевые характеристики.

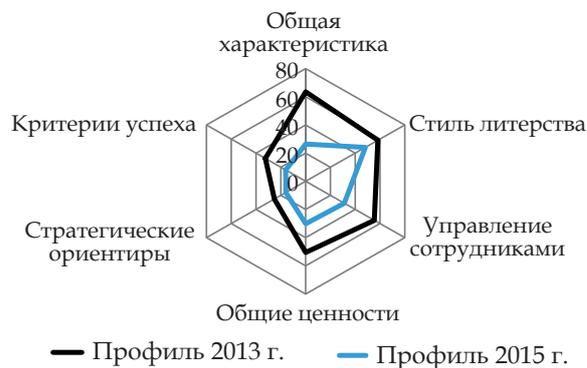


Рис. 6. Профиль ключевых измерений культуры по типу «Клан» АО «НПФ «Микран» в 2013–2015 гг.

На рис. 6 показано, что менее всего изменились оценки (тип «Клан») по пунктам «Управление сотрудниками» и «Стиль лидерства», при этом максимально изменились показатели по шкалам «Общие ценности» (от 50,5 балла до 30,1 балла), «Общая характеристика» (от 63,5 балла до 26,4 балла) и (от 49,3 баллов до 30,2 балла), все изменения признаков статистически значимы ($p < 0,05$)⁷.

⁷ Такое сильное смещение оценок по типу «Рынок» отчасти может быть объяснено и тем, что в исследовании 2015 года приняли участие большее количество новых сотрудников (со стажем в компании менее 3 лет: 15% в 2013 г. и 21,5% – в 2015 г.).



Рис. 7. Профиль ключевых измерений культуры по типу «Рынок» АО «НПФ «Микран» в 2013–2015 гг.



Рис. 8. Профиль ключевых измерений культуры по типу «Адхократия» АО «НПФ «Микран» в 2013–2015 гг.

На рис. 7 и 8 представлены диаграммы, отражающие изменения показателей по ключевым характеристикам в рамках типов «Рынок» и «Адхократия». Как можно видеть, по всем параметрам произошло «расширение» поля оценок по этим стратегически ценным культурным ориентациям компании. Оценки по шкале «Критерии успеха компании» также обнаруживают заметную динамику. Приоритеты при оценке эффективности организации существенно изменились: на первое место отчетливо вышли критерии инновационности: «Адхократия» – 48 баллов, на второе – ориентации на эффективность и клиента: «Рынок» – 20 баллов («Клан» – 16 баллов, «Иерархия» – 12,3). То есть можно говорить о том, что цели топ-менеджмента, связанные с повышением конкурентоспособности на рынке через развитие технологий и продукции, осознаются сотрудниками компании.

В целом актуальная культура компании по результатам исследования 2015 г. может быть охарактеризована как сотрудничество для до-

стижения целей и успехов, сплоченность для победы над конкурентами и поддержания репутации. Такая комбинация характеристик оценивается как в большой степени соответствующая целям и стратегии компании: производству инновационного конкурентоспособного продукта, что позволяет привлекать в компанию молодых специалистов и создавать возможности их профессионального развития. Согласованность представлений сотрудников о компании высокая, и это делает организацию в большой степени надежной в глазах персонала и управляемой для менеджмента. Явное смещение профиля культуры говорит о том, что культура находится в изменении, и значит, важно отслеживать ее динамику и в дальнейшем.

Основными факторами за 2012–2014 гг. поспособствовавшими трансформации организационной культуры, на наш взгляд, стали следующие:

1. Уход из жизни основателя компании В. Я. Гюнтера в марте 2012 г.

2. В конце 2013 г. происходят изменения в составе акционеров компании. 25 % + 1 акцию покупает группа «Промышленные инвесторы».

3. Утверждение Стратегии развития компании на 2015–2019 гг. в соответствии с новыми реалиями.

4. Внесено ряд изменений в организационную структуру компании.

5. Регламентация ряда основных бизнес-процессов.

6. Впервые проведено масштабное планирование/бюджетирование всей деятельности компании.

7. В июне 2014 г. была завершена сделка по приобретению бизнес-юнита итальянской Linkra Networks, на базе которого была создана дочерняя компания «Youncta» (Италия).

8. Важным шагом в направлении развития бренда работодателя, улучшения внутренних и внешних коммуникаций, а также развития корпоративной культуры стал выпуск корпоративной газеты компании – «Микран News».

Результаты исследования удовлетворенности работой и приверженности тоже обнаружили важные изменения. Так, было обнаружено, что наблюдается тенденция роста показателей по разделам «Контроль над работой», «Оценка вклада в работу», «Роль и ответственность сотрудников в компании» (рис. 9).



Рис. 9. Динамика оценки характеристик удовлетворенности и приверженности компании в АО «НПФ «Микран» в 2014–2015 гг.

Несколько более низкая оценка 2015 г. по разделам «Требования на работе» (4,5 балла в 2015 г. и 4,74 в 2014 г.) и «Оценка отношений» (5,14 балла в 2015 г. и 5,02 балла в 2014 г.) может быть объяснена происходящей формализацией процессов и отношений, связанной с внедрением новых стандартов работы и качества. В целом по результатам можно выделить преимущества компании, которые ценят сотрудники: стратегические цели и перспективы, интересные задачи, новизна, возможность развиваться профессионально; сложившиеся хорошие отношения; стабильность работы, гордость за успехи компании и продукцию.

Результаты анализа эффективности работы коммуникационных каналов в 2015 г. позволили оценить эффективность мер, принятых по результатам мониторинга удовлетворенности работой 2014 г. За полгода существования корпоративная газета для половины сотрудников стала важнейшим источником информации о компании. На вопрос «Что изменилось с появлением корпоративной газеты?» 75,5 % респондентов выбрали вариант «Узнаю больше интересной информации о компании», а 48,2 % сказали, что «имеют больше возможностей узнать разные мнения; в том числе и позицию руководства по разным вопросам».

Результаты опроса подтверждаются и успехами компании: В 2014 г. компания успешно вышла на международный рынок сразу по нескольким направлениям. Продукция «Микрана» стала продаваться в пятнадцать стран⁸. В 2015 г. компания вошла в десятку лучших высокотехнологичных предприятий России

⁸ URL: <http://www.micran.ru/newsevents/news/327755/>.

(рейтинг «Техуспех», 2015 г.)⁹. Очевидным признаком корректности действий в области управления персоналом, в 2014–2015 гг., является и снижение коэффициента текучести персонала: с момента появления HR-департамента текучесть снизилась с 18 до 13 %.

Таким образом, в результате проведенных исследований выделены следующие «драйверы» развития, которые послужат основой формирования бренда работодателя:

1. Уверенность сотрудников компании в том, что у организации и руководства есть дальние цели и они выполнимы.
2. Гордость за продукцию компании.
3. Готовность сотрудников к сотрудничеству и взаимопомощи.
4. Существующая практика гибкой коммуникации без иерархических барьеров.
5. Положительная оценка организации рабочего процесса.

В тоже время определены культурные «ограничители» развития:

1. Невысокая оценка сотрудниками возможности контроля работы и возможности влиять на нее.
2. Низкую конкурентоспособность, низкую эффективность и неясность систем поддержки и оценки результатов и вклада сотрудников.
3. «Клановость» и субъективизм в управлении людьми.

Данные ограничения увеличивают риск уязвимости компании во время кризиса.

Заключение

Как подтверждает наш опыт, регулярные системные исследования позволяют получить

⁹ URL: <http://www.ratingtechup.ru/rate/>.

адекватную оценку текущего состояния в организации, своевременно предпринимать корректирующие действия и в результате достигать поставленных целей. Организация и проведение подобных исследований совместно с университетом создает возможности для взаимовыгодного сотрудничества: наращивания научного потенциала бизнеса и повышения конкурентоспособности университета,

развития его исследовательских и образовательных возможностей на основе интеграции с бизнес-средой. Кроме того, опыт культурной трансформации бизнес-компаний может быть интересен и полезен российским университетам в ситуации смены традиционной культуры, перехода «от администрирования к управлению развитием» [15], к «концепции предпринимательского университета» [16].

Список использованной литературы

1. Камерон К. С. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. С. Камерон, Р. Куинн. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: построение, эволюция, совершенствование : пер. с англ. / Э. Шейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
3. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects / L. M. Kotrba, M. A. Gillespie, A. M. Schmidt, R. E. Smerek, S. A. Ritchie, D. R. Denison // *Human Relations*. — 2012. — Vol. 65. — P. 241-262.
4. Kozina I. The changing significance of ties. an exploration of hiring channels in the Russian transitional labor market / I. Kozina, V. Yakubovich // *International Sociology*. — 2000. — Vol. 15, № 3. — P. 479-500.
5. Kwantes C. T. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries / C. T. Kwantes, C. A. Boglarsky // *Journal of International Management*. — 2007. — Vol. 13, iss. 2. — P. 204-230.
6. Sorensen J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance / J. B. Sorensen // *Administrative Science Quarterly*. — 2002. — Vol. 47, № 1. — P. 70-91.
7. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction / Y. Tsai // *BMC Health Services Research*. — 2011. — Vol. 11. — P. 98-106.
8. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // *Вестник Московского университета. Сер. 14, Психология*. — 1997. — № 4. — С. 55-65.
9. Маничев С. А. Организационная культура как контекст менеджмента / С. А. Маничев, Л. Г. Маничева // *Петербургский психологический журнал*. — 2013. — № 5. — С. 1-2.
10. Пригожин А. И. Цели и ценности / А. И. Пригожин. — М. : Дело АНХ, 2010. — 432 с.
11. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2001. — 352 с.
12. Первакова Е. Е. Корпоративная культура как фактор эффективности инновационной деятельности и роста инновационного капитала / Е. Е. Первакова, М. С. Золотова // *Корпоративные финансы*. — 2012. — № 4 (24). — С. 87-99.
13. Бусыгин О. В. Управление рисками через стратегическую модернизацию корпоративной культуры / О. В. Бусыгин // *Проблемы анализа риска*. — 2011. — Т. 8, № 1. — С. 32-38.
14. Липатов С. А. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / С. А. Липатов // *Организационная психология*. — 2015. — Т. 5, № 1. — С. 104-110.
15. Ефимов В. С. Корпоративная культура — инструмент развития университета / В. С. Ефимов, А. В. Лаптева // *Университетское управление: практика и анализ*. — 2010. — № 1 (65). — С. 23-29.
16. Яблонскене Н. Л. Корпоративная культура современного университета / Н. Л. Яблонскене // *Университетское управление: практика и анализ*. — 2006. — № 2. — С. 7-25.

References

1. Cameron Kim S., Quinn Pobert E. *Diagnosing and Changing. Organizational Culture. Based on The Competing Values Framework*. New York, Addison-Wesley, Inc., 1999. 320 p. (Russ. ed.: Cameron K. S., Quinn Pobert E. *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p.).
2. Shein Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 p. (Russ. ed.: Shein Edgar. *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002. 336 p.).
3. Kotrba L. M., Gillespie M. A., Schmidt A. M., Smerek R. E., Ritchie S. A., Denison D. R. Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 2012, vol. 65, pp. 241-262.

4. Kozina I., Yakubovich V. The changing significance of ties. an exploration of hiring channels in the Russian transitional labor market. *International Sociology*, 2000, vol. 15, no. 3, pp. 479–500.
5. Kwantes C. T., Boglarsky C. A. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 2007, vol. 13, iss. 2, pp. 204–230.
6. Sorensen J. B. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 2002, vol. 47, no. 1, pp. 70–91.
7. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 2011, vol. 11, pp. 98–106.
8. Lipatov S. A. Organizational culture: concepts and diagnostics methods. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14, Psikhologiya = The Moscow University Herald. Series 14, Psychology*, 1997, no. 4, pp. 55–65. (In Russian).
9. Manichev S. A., Manicheva L. G. Organizational culture as management context. *Peterburgskii psikhologicheskii zhurnal = St. Petersburg psychological journal*, 2013, no. 5, pp. 1–2. (In Russian).
10. Prigozhin A. I. *Tseli i tsennosti* [Goals and values]. Moscow, Delo ANH Publ., 2010. 432 p.
11. Spivak V. A. *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2001. 352 p.
12. Pervakova E. E., Zolotova M. S. Corporate culture as a factor of innovative activity effectiveness and innovative capital growth. *Korporativnye finansy = Journal of Corporate Finance Research*, 2012, no. 4 (24), pp. 87–99. (In Russian).
13. Busygin O. V. Risk management through corporate culture strategic modernization. *Problemy analiza riska = Issues of Risk Analysis*, 2011, vol. 8, no. 1, pp. 32–38. (In Russian).
14. Lipatov S. A. «Employee's engagement in organization» or «enthusiasm for work»: correlation of notions. *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*, 2015, vol. 5, no. 1, pp. 104–110. (In Russian).
15. Efimov V. S., Lapteva A. V. Corporate culture as an instrument of university development. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2010, no. 1 (65), pp. 23–29. (In Russian).
16. Yablonskene N. L. Corporate culture of a modern university. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*, 2006, no. 2, pp. 7–25. (In Russian).

Информация об авторах

Литвина Светлана Алексеевна — кандидат психологических наук, доцент, кафедра организационной психологии, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, Российская Федерация, г. Томск, пр-т Ленина, 34а, e-mail: litvina65@mail.ru.

Шрайбер Наталья Юрьевна — кандидат экономических наук, доцент, кафедра стратегического менеджмента и маркетинга, института экономики и менеджмента, Национальный исследовательский Томский государственный университет, 634050, Российская Федерация, Томск, пр. Ленина, 36, e-mail: natali.schreiber@icloud.com.

Библиографическое описание статьи

Литвина С. А. Опыт трансформации организационной культуры на основе систематических исследований / С. А. Литвина, Н. Ю. Шрайбер // Психология в экономике и управлении. — 2016. — Т. 8, № 1-2. — С. 25–35. — DOI : 10.17150/2225-7845.2016.8(1-2).25-35.

Information about authors

Litvina, Svetlana A. — PhD in Psychology, Associate Professor, Organizational Psychology Department, National Research Tomsk State University, 34a Lenin ave., 634050, Tomsk, Russian Federation, e-mail: litvina65@mail.ru.

Shrayber, Natalia Yu. — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Strategic Management and Marketing, Institute of Economics and Management, National Research Tomsk State University, 36 Lenin ave., 634050, Tomsk, Russian Federation, e-mail: natali.schreiber@icloud.com.

Reference to article

Litvina S. A., Shrayber N. Yu. Experience of organizational culture transformation on the basis of systematic studies. *Psikhologiya v ekonomike i upravlenii = Psychology in Economics and Management*, 2016, vol. 8, no. 1-2, pp. 25–35. DOI: 10.17150/2225-7845.2016.8(1-2).25-35. (In Russian).