**Яркова С.А. кандидат технических наук доцент,**

**доцент кафедры «Управление персоналом»**

**Красноярский институт железнодорожного транспорта**

**Россия, г. Красноярск**

**Кымысов А.К.**

**Студент**

**4 курс, «Управление персоналом»**

**Россия, г. Красноярск**

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ: ОПЫТ СКЦ ОАО «РЖД»**

***Аннотация****. В современных бизнес-реалиях корпоративная культура перестала быть просто модным термином - она стала стратегическим инструментом управления. Особенно это актуально для крупных компаний с разветвленной структурой, таких как ОАО "Российские железные дороги". В данной статье мы детально разберем, как формируется и развивается корпоративная культура в Социально-кадровом центре (СКЦ) ОАО "РЖД" в Красноярске, какие проблемы существуют в этой сфере и какие конкретные меры можно предпринять для их решения*

***Ключевые слова.*** *корпоративная культура, внутренние коммуникации, мотивация, тимбилдинг, социальная ответственность*.

***Annotation.*** *In modern business realities, corporate culture has ceased to be just a fashionable term - it has become a strategic management tool. This is especially relevant for large companies with an extensive structure, such as Russian Railways OJSC. In this article, we will analyze in detail how corporate culture is formed and developed in the Social and Personnel Center (SPC) of Russian Railways OJSC in Krasnoyarsk, what problems exist in this area, and what specific measures can be taken to solve them*

***Key words.*** *corporate culture, internal communications, motivation, team building, and social responsibility.*

Корпоративная культура – это совокупность общеустановленных в организации концепций и подходов к постановке дела, к формам взаимоотношений и к результатам деятельности, которые выделяют организацию от других. Из этого следует, что в любой организации есть корпоративная культура: ценности, традиции, символы, взгляды всех членов организации, совместные подходы. Это в своем роде выражение самобытности компании, проявление её отличий от других и при умелом развитии и применении корпоративная культура является эффективным средством управления.

Сложность при изучении корпоративной культуры - это различные подходы к ее определению, так как они часто противоречивы, и доказуемы и опровергаемы. В научной литературе отмечают ряд подходов к пониманию корпоративной культуры:

− прагматичный и феноменологический, где корпоративная культура выступает в качестве переменной, которой можно манипулировать с целью повышения эффективности деятельности организации, с другой стороны не является эффективной, мешает нововведениям компании;

− экстерналистский и интерналистский, где корпоративная культура формируется в тесной зависимости от национальной культуры и тесно связывается с окружающей средой и формируется в соответствии с организационной культурой;

− рациональный и генетический, где корпоративная культура привносится её основателем и руководством и представляет собой историческое развитие организации;

− кондуктивный и резистивный, где корпоративная культура рассматривается как препятствия для изменений и как проводник изменений;

− направляющий и ограничивающий, где культура определяет персональное поведение с помощью системы ценностей и норм, устанавливающих некоторым образом рамки индивидуального поведения.

Таким образом, подходы к пониманию корпоративной культуры довольно разнятся. Сообразно, отличаются и её большое количество определений, в которых встречаются термины, общие для всех.

Каждая культура имеет собственную структуру. Определения исследователей о корпоративной культуре помогает понять, насколько содержательным является это суждение, и какие структурные компоненты включает.

В настоящее время установлено три уровня корпоративной культуры:

- поверхностный (символический) уровень культуры, где человек ощущает, слышит, видит, какая обстановка в организации какие условия созданы для ее работников, какой персонал в этой организации работает и взаимодействует друг с другом; все, что в организации имеет место на данном уровне, - очевидный продукт осознанного становления, стимулирования и продвижения вперед;

- подповерхностный уровень (организационная идеология), где человек изучает, почему в организации существуют именно такие условия для работы, отдыха персонала и сервиса клиентов, почему сотрудники придерживаются такой модели поведения; все, что в организации имеет место на данном уровне, - это правила, ценности, убеждения, политика, которые определяют жизнедеятельность организации;

- базовый (глубинный) уровень, где человек принимает на подсознательном уровне окружающую реальность, имеет представления о природе окружающего мира, пространстве, времени, человеческих взаимоотношениях; все, что в организации имеет место на данном уровне: невидимые и принявшие за истину предположения направляют поведение людей, помогая им принять качества, характеризующие культуру организации.

В настоящее время при решении вопросов повышения эффективности работы организации встает проблема формирования ее корпоративной культуры. Существует множество определений термина «корпоративная культура», которые не противоречат друг другу, так как, по мнению О.В. Марченко, «корпоративная культура создает контекст взаимодействия между людьми, работниками, определяя его характер, атмосферу и предпочтительные модели общения». Корпоративная культура – набор социальных норм, правил и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками и руководством организации. Роль корпоративной культуры, как внутренней составляющей организации, огромна. Во-первых, ее можно рассматривать как эффективное средство управления человеческими ресурсами, во-вторых, как незаменимый маркетинговый инструмент, формирующий имидж компании и как важную составляющую процесса построения бренда.

Формирование корпоративной культуры организации представляет собой сложный двуединый процесс, учитывающий, с одной стороны, интересы, действия, ценности собственников бизнеса, топ-менеджеров, руководителей организации; с другой – их адаптацию и ответные реакции работников. При этом необходимо помнить, что в корпоративной культуре должны быть закреплены не любые ценности и нормы, а лишь те, которые приведут к достижению поставленных целей и решению стоящих перед организацией задач.

Корпоративную культуру можно сопоставить с айсбергом: «над водой» находится то, что организация отражает для внешнего окружения, «под водой» – ценности, внутренние правила и нормы, которые соблюдают все ее сотрудники.

Изучение корпоративной культуры и коммуникаций требует системного подхода. Ниже представлены ключевые методики, их сильные и слабые стороны, а также рекомендации по применению в зависимости от целей исследования

Таблица 1 - ключевые методики, преимущества и недостатки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методики | Преимущества | Недостатки | Примеры инструментов |
| Анкетирование и опросы | Быстрое получение данных от большого числа респондентов. Возможность количественного анализа. | Риск поверхностных ответов. Не выявляет скрытые конфликты. | Denison Organizational Culture Survey – измерение 12 показателей, связанных с миссией, адаптивностью, вовлеченностью.  Gallup Q12 – оценка вовлеченности сотрудников. |
| Глубинные интервью | Позволяет выявить неочевидные проблемы. Дает качественные данные. | Требует времени и навыков интервьюера. Субъективность интерпретации. | Метод Шейна (Edgar Schein) – выявление базовых предположений через интервью с ключевыми сотрудниками.  Case-study интервью – разбор конкретных ситуаций (например, конфликтов). |
| Наблюдение (этнографические методы) | Выявляет разрыв между декларируемыми и реальными нормами. Полезен для изучения невербальной коммуникации. | Трудоемкость. Эффект наблюдателя (изменение поведения сотрудников). | Shadowing – наблюдение за сотрудниками в реальной работе.  Анализ корпоративных артефактов (документы, ритуалы, оформление офиса). |
| Анализ цифровых данных | Объективность данных. Возможность выявить токсичность или информационные пробелы. | Этические риски. Требует ИИ-инструментов. | Сентимент-анализ переписки (Slack, email).  Социальные сети сотрудников (например, оценка лояльности). |
| Фокус-группы | Быстрое получение обратной связи. Выявление групповых динамик. | Риск доминирования отдельных участников. Не подходит для конфиденциальных тем. | Обсуждение ценностей компании с группами по 6-10 человек.  Мозговые штурмы по улучшению коммуникаций. |

Представленный анализ ключевых методик исследования корпоративной культуры демонстрирует, что каждая из рассмотренных технологий обладает уникальными характеристиками и занимает определенную нишу в процессе организационной диагностики. Анкетирование и опросы, будучи наиболее стандартизированными и масштабируемыми методами, обеспечивают количественное измерение ключевых параметров культуры, но при этом не способны раскрыть глубинные причины выявленных проблем. Их главная ценность заключается в возможности быстрого сбора данных от большого числа сотрудников и сравнения результатов с отраслевыми бенчмарками, что особенно важно для крупных организаций с разветвленной структурой.

В свою очередь, глубинные интервью компенсируют этот недостаток, позволяя проникнуть в суть организационных явлений через анализ субъективного опыта ключевых сотрудников. Однако их применение ограничивается высокой ресурсоемкостью и требованием к квалификации интервьюеров, что делает этот метод малоприменимым для массовых исследований. Наблюдение как метод занимает промежуточное положение, сочетая элементы количественного и качественного подходов, но его реализация сопряжена с организационными сложностями и риском искажения данных из-за эффекта наблюдателя.

Современные цифровые методы анализа открывают новые возможности за счет работы с объективными данными коммуникаций, но требуют серьезной технологической базы и тщательной проработки этических аспектов. Фокус-группы, будучи эффективным инструментом генерации идей и коллективного обсуждения, тем не менее не всегда обеспечивают репрезентативность из-за возможного доминирования отдельных участников.

Практическое значение данного анализа заключается в том, что он наглядно демонстрирует невозможность достижения комплексного понимания организационной культуры с помощью какого-либо одного метода. Оптимальной стратегией представляется последовательное или параллельное применение нескольких взаимодополняющих методик, когда количественные данные опросов верифицируются через качественные исследования, а цифровые методы анализа дополняются непосредственным наблюдением за организационными практиками. Такой интегративный подход позволяет минимизировать недостатки отдельных методов и получить наиболее полную картину состояния корпоративной культуры, что является необходимым условием для разработки эффективных программ ее развития и трансформации.

В современных условиях динамично развивающегося бизнес-ландшафта исследование корпоративной культуры приобретает особую значимость для организаций, стремящихся к устойчивому развитию и повышению эффективности управления персоналом. Представленная таблица 2 "Сравнительный анализ методик" систематизирует ключевые характеристики пяти основных подходов к диагностике организационной культуры, позволяя наглядно оценить их потенциал и ограничения в различных исследовательских контекстах. Данная классификация построена по четырем критериям оценки (глубина, скорость, объективность и сфера применения), что дает возможность исследователям и HR-специалистам осознанно подходить к выбору инструментов диагностики в зависимости от конкретных задач организационного развития, имеющихся ресурсов и особенностей корпоративной среды.

Таблица 2 - Сравнительный анализ методик

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Методика | Глубина | Скорость | Объективность | Подходит для |
| Анкетирование | Низкая | Высокая | Средняя | Массовая диагностика |
| Интервью | Высокая | Низкая | Низкая | Изучение скрытых аспектов |
| Наблюдения | Средняя | Низкая | Высокая | Анализ реальных практик |
| Цифровой анализ | Средняя | Высокая | Высокая | Крупные/удаленные команды |
| Фокус-группы | Средняя | Средняя | Низкая | Генерация идей |

Проведенный сравнительный анализ методик исследования корпоративной культуры позволяет сделать ряд важных выводов, имеющих практическое значение для организаций. Как следует из таблицы, анкетирование демонстрирует наилучшие показатели по скорости проведения исследований, что делает его незаменимым инструментом для оперативной массовой диагностики в крупных компаниях. Однако ограниченная глубина получаемых данных требует дополнения этого метода другими подходами. Глубинные интервью, обладая максимальной проникающей способностью в изучении организационных ценностей и норм, оказываются чрезмерно ресурсоемкими и субъективными, что ограничивает их применение точечными исследованиями ключевых сотрудников. Наблюдение как метод обеспечивает высокую объективность данных за счет фиксации реальных практик взаимодействия, но требует значительных временных затрат и профессиональной подготовки исследователей.

Особого внимания заслуживают современные цифровые методы анализа, сочетающие в себе хорошую глубину исследования с высокой скоростью обработки данных и объективностью результатов. Их применение особенно актуально для распределенных команд и организаций с развитой цифровой инфраструктурой. Фокус-группы занимают особую нишу как инструмент генерации идей и коллективного поиска решений, хотя их результаты в значительной степени зависят от модерации процесса и состава участников. Важно подчеркнуть, что ни один из рассмотренных методов не является универсальным - их эффективность напрямую зависит от соответствия исследовательским задачам, организационному контексту и стадии диагностического процесса. Оптимальная стратегия предполагает комбинирование нескольких взаимодополняющих методик, что позволяет компенсировать их индивидуальные ограничения и получить наиболее полное представление о состоянии корпоративной культуры организации.

Для комплексного исследования корпоративной культуры и коммуникаций в современных организационных условиях наиболее эффективной методикой представляется комбинированный подход, объединяющий анкетирование (Denison Organizational Culture Survey) и анализ цифровых данных. Такой выбор обусловлен рядом важных факторов, связанных с требованиями к достоверности, масштабируемости и практической применимости результатов исследования.

Обоснование выбора анкетирования (Denison Survey) как базового метода:

Репрезентативность данных: Denison Organizational Culture Survey позволяет охватить максимально широкий круг сотрудников, что критически важно для получения объективной картины организационной культуры. В отличие от интервью и фокус-групп, ограниченных небольшими выборками, анкетирование дает возможность выявить системные закономерности и тенденции.

Стандартизированная метрика: Использование проверенного инструмента с 12 ключевыми показателями (миссия, адаптивность, вовлеченность и др.) обеспечивает сопоставимость результатов как внутри организации (в динамике), так и с отраслевыми бенчмарками. Это особенно важно для крупных компаний с разветвленной структурой.

Сбалансированность подходов: Методика Denison сочетает оценку как текущего состояния культуры, так и ее влияния на эффективность бизнеса. Такой двойной фокус позволяет не только диагностировать проблемы, но и оценивать их реальное воздействие на ключевые показатели деятельности.

Практическая ориентированность: Результаты опроса по данной методике легко трансформируются в конкретные рекомендации по развитию организационной культуры, что соответствует прикладным целям исследования.

Дополнение цифровым анализом:

Объективизация данных: Анализ цифровых коммуникаций (электронная переписка, активность в корпоративных чатах) позволяет верифицировать данные анкетирования, выявляя расхождения между декларируемыми ценностями и реальными практиками взаимодействия.

Выявление скрытых аспектов: В отличие от анкет, где ответы могут быть социально желательными, цифровой анализ помогает обнаружить реальные проблемы в коммуникациях (токсичность, информационные пробелы, неформальные нормы поведения).

Масштабируемость: Для крупных организаций с распределенными командами цифровые методы обеспечивают возможность анализа коммуникационных потоков без географических ограничений.

Динамический мониторинг: В сочетании с разовым анкетированием цифровой анализ позволяет организовать систему постоянного мониторинга корпоративной культуры.

Преимущества комбинированного подхода:

Комплементарность методов: Анкетирование дает "статичную" картину восприятия культуры сотрудниками, тогда как цифровой анализ отражает динамику реальных взаимодействий.

Баланс количественных и качественных данных: Позволяет не только измерить ключевые показатели, но и понять их природу через анализ коммуникационных паттернов.

Экономическая эффективность: По сравнению с трудоемкими интервью и наблюдениями, такое сочетание обеспечивает оптимальное соотношение затрат и глубины исследования.

Минимизация субъективности: Взаимная верификация результатов разных методов повышает достоверность выводов.

Для СКЦ ОАО "РЖД" данный подход позволит:

Оценить текущее состояние корпоративной культуры по стандартизированным показателям;

Выявить диссонансы между формальными декларациями и реальными практиками;

Обнаружить проблемные зоны в коммуникациях между подразделениями;

Разработать адресные рекомендации по развитию организационной культуры;

Создать систему мониторинга изменений.

Такой подход обеспечит не только диагностику текущего состояния, но и создаст основу для системного управления корпоративной культурой, что особенно важно в условиях организационных изменений и цифровой трансформации. Полученные данные станут надежной основой для принятия управленческих решений и разработки программ развития персонала.

**Список литературы**

1. Ахмедова, Е. Корпоративное управление / Елена Ахмедова. - М.: LAP

Lambert Academic Publishing, 2023. - 204

1. Воронин, И.Н. Корпоративные отношения и корпоративная культура

организации. [Электронный ресурс]. — URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnye-otnosheniya-i-korporativnayakultura-organizatsii/viewer> (дата обращения 10.11.2024)

1. Демин, Д. Корпоративная культура: Десять самых распространенных

заблуждений. [Электронный ресурс]. — URL.: [http://www.megaeworld.com/upload/iblock/01b/pdf\_bk\_1647\_korporativnaya\_kultura\_desyat\_sam yh\_rasprostranennyh\_zabluzhdeniy\_danila\_deminbook.a4.pdf](http://www.megaeworld.com/upload/iblock/01b/pdf_bk_1647_korporativnaya_kultura_desyat_sam%20yh_rasprostranennyh_zabluzhdeniy_danila_deminbook.a4.pdf) (дата обращения 15.12.2024).

1. Леоновец, О.К. Корпоративная культура как инструмент управления

человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. — URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrumentupravleniya-chelovecheskimi-resursami/viewer> (дата обращения 20.12.2024).

телефон: 89831532325

e-mail: akymysov@inbox.ru