

УДК 331.108; 005.95

DOI:10.34670/AR.2024.42.98.032

**Инструменты управления организационной культурой компании****Бурдюгова Ольга Васильевна**

Кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма,  
Оренбургский государственный университет,  
460018, Российская Федерация, Оренбург, пр. Победы, 13;  
e-mail: ovburdygova@mail.ru

**Докашенко Людмила Владимировна**

Кандидат экономических наук,  
доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма,  
Оренбургский государственный университет,  
460018, Российская Федерация, Оренбург, пр. Победы, 13;  
e-mail: dokashenko@yandex.ru

**Головачева Алина Сергеевна**

Магистрант,  
Оренбургский государственный университет,  
460018, Российская Федерация, Оренбург, пр. Победы, 13;  
e-mail: golovachevaas30@mail.ru

**Аннотация**

Организационная культура компании является сложной системой, которая отражает и воплощает множество социальных связей и взаимодействий компании, поэтому требует непрерывного, целенаправленного и гармоничного управления. Эффективное управление организационной культурой в компании зависит от научной обоснованности, системности и комплексности применяемых технологий. Цель исследования заключается в развитии теоретико-методологической базы и совершенствовании методического инструментария по эффективному управлению организационной культурой. В статье раскрыты концептуальные основы управления культурой компании, отражающие содержательные элементы, уровни их проявления, функции и свойства, вопросы типологизации и технологии диагностики организационной культуры. Представлены результаты анализа процесса управления организационной культурой в компании рынка оптических услуг, характеристика ее культурного профиля на основе применения диагностического инструментария – методики «ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна. В качестве базовых разработок предложен комплекс мероприятий по оптимизации организационной культуры компании: программа благополучия, кадровая технология проведения «культурного интервью». Отмечено, что мероприятия по формированию, поддержанию и изменению культуры определяются потребностями внутренней интеграции и внешней адаптации в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации для достижения устойчивого социально-экономического развития.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Бурдюгова О.В., Докашенко Л.В., Головачева А.С. Инструменты управления организационной культурой компании // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 2А. С. 487-500. DOI:10.34670/AR.2024.42.98.032

**Ключевые слова**

Организационная культура, профиль организационной культуры, оптимизация организационной культуры, человекоцентричность, ценности, благополучие персонала, управление человеческими ресурсами.

**Введение**

Актуальность научного исследования по выбранной проблематике обусловлена необходимостью оптимизации организационной культуры компании в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды, с учетом современных вызовов, проявляющихся в усилении цифровых трансформаций, усложнении коммуникационных связей. Меняется организационный контекст: в фокусе управления появляется человекоцентричность, ценностный подход, бережное отношение к сотрудникам. Отмеченные аспекты требуют поиска новых результативных инструментов повышения эффективности, необходимости актуализации новых трендов в организационной культуре: внедрение комплексных программ благополучия, гибких организационных форм работы, развитие проектных команд, поддержание лояльности персонала через цифровые технологии.

Организационная культура, являясь одним из основополагающих элементов в деятельности компании, воплощает многочисленные неформальные взаимодействия работников организации, влияет на оптимальное состояние социально-психологического климата в коллективе, оказывает воздействие на аспекты корпоративного духа, формирует уровень лояльности и приверженности персонала и потребителей. Важность анализа процесса управления организационной культурой объясняется тем, что сильная культура способствует достижению организационных целей более эффективным и гуманным способом, успешной реализации стратегии организации, развитию трудового потенциала компании, созданию высокоэффективного маркетингового механизма по привлечению потребителей компании, определяет конкурентоспособность организации на рынке. При выявлении недостатков в состоянии организационной культуры или проблем, влияющих на ее развитие, препятствующих достижению поставленных целей, необходима своевременная разработка корректирующих мероприятий, внедрение оптимальных предложений и применение эффективных технологий по усилению организационной культуры.

**Теоретико-методологические аспекты управления организационной культурой**

Вопросы управления организационной культурой находятся в фокусе внимания отечественных и зарубежных исследований, анализируются учеными в различных ракурсах. Управлению организационной культурой компаний посвящены труды Ю.В. Борисовой, А.В. Васильчикова, И.В. Грошева, Н.Д. Гуськовой, Ф.В. Зиновьева, В.В. Зябрикова, Е.Н. Летягиной,

О.В. Скудаловой, Т.О. Соломанидиной, А.В. Тихомировой, С.А. Шапиро, Е.М. Широной, А.В. Щербакова, О.С. Чечиной, О.Л. Чулановой, В.М. Ячменевой и др. Организационная культура выступает стратегическим инструментом в развитии высококонкурентного человеческого ресурса.

Согласно точке зрения исследователя Т.О. Соломанидиной, организационная культура представляет собой единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих идей и ценностей, определяющих особенности трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии и практики управления человеческими ресурсами; 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 компании и позволяющих организации продвигаться к успеху [Соломанидина, 2021, 8].

В качестве базовых содержательных элементов организационной культуры исследователи выделяют ценности, нормы, верования, символы. Ценности являются «ядром» организационной культуры; представляют собой обобщенные представления людей о правилах, мотивах, нормах поведения; выражают опыт и смысл культуры определенной социальной общности. Организационные нормы – признанные социальные стандарты и правила, на основании которых строится управление всей организацией. Верования как содержательный элемент организационной культуры призваны давать ориентир деятельности работников компании, демонстрируют определенные образцы поведения, необходимость следования которым приобретается с опытом, в процессе непрерывного усвоения. Символы воплощают способы вербального и невербального распространения содержания смысла организационной культуры [Виханский, Наумов, 2022, 491].

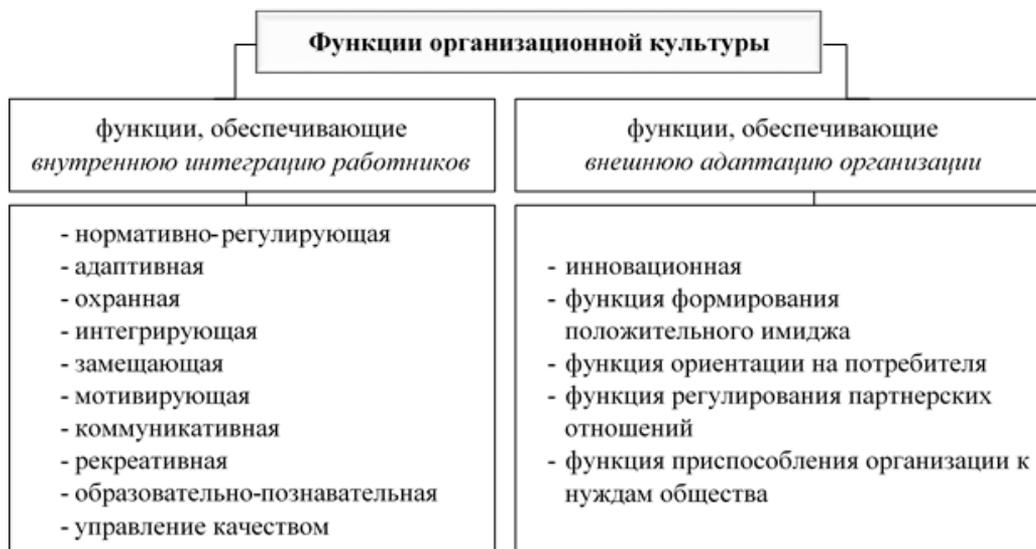
Согласно точке зрения исследователя Е.Г. Прокаевой, корпоративные ценности являются основаниями деятельности компании, поскольку транслируют смыслы, контролирующие поведение сотрудников. Кроме того, необходимо учитывать качество деятельности организации в области установления этики и идеологии, выявлении реальных ценностей и идеалов, работы над недостатками [Прокаева, 2023, 186].

Рассматривая свойства организационной культуры, важно отметить точку зрения Т.О. Соломанидиной: основными свойствами организационной культуры являются динамичность, системность, структурированность, неоднородность, разделяемость, адаптивность [Соломанидина, 2021, 10-11].

Основные функции организационной культуры, согласно подходу исследователя И.В. Грошева и др., представлены на рисунке 1 [Грошев, Емельянов, Юрьев, 2017, 97].

Исследователь Э. Шейн выделяет три основных уровня организационной культуры: поверхностный, подповерхностный, глубинный [Шейн, 2017, 17]. По его мнению, познание культуры организации начинается с «поверхностного» уровня или «слоя», включающего видимые проявления культуры: применяемые технологии и архитектура, наблюдаемые образцы поведения, способы коммуникации, символы и т.п. На «подповерхностном» уровне изучению подвергаются ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации (насколько ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут смысловое объяснение верхнего уровня). «Глубинный» уровень включает фундаментальные предположения: восприятие времени и пространства, систему отношений к работе, себе и другим, обществу, бытию в целом. Процесс управления организационной культурой, как один из системных

аспектов управления в компании, необходимо рассматривать на каждом из представленных уровней.



**Рисунок 1 - Основные функции организационной культуры**

### Типологизация организационной культуры компании

Важнейшей характеристикой культуры организации является ее тип. Фундаментальные исследования в области типологии организационной культуры проводили Р. Аккоф, Т. Дил, К. Камерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Р. Харрисон, Г. Хофстеде, Ч. Хэнди, Э. Шейн и др. Моделированием организационной культуры компании занимались М. Армстронг, Д. Денисон, Р. Квин, Д. Рорбах, Т. Парсонс, Т. Питер, Р. Уотерман, Э. Шейн.

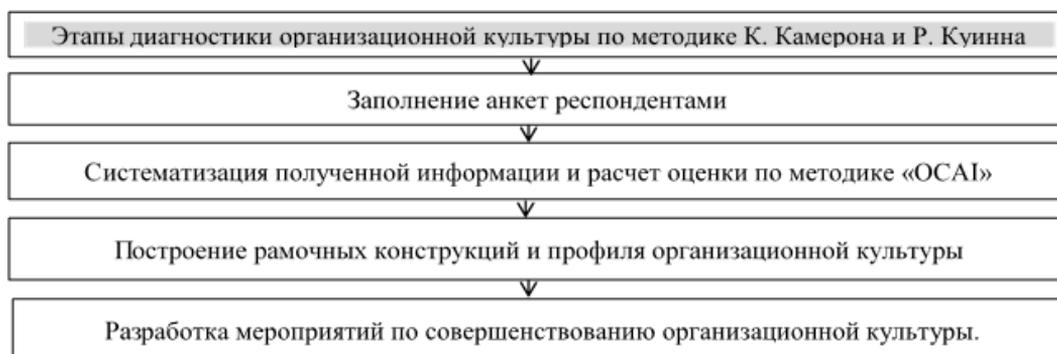
Обобщая различные точки зрения, исследователь Т.О. Соломанидина предлагает классификацию типов организационной культуры компании, где каждая из типологий характеризуется ключевыми особенностями и практикой использования [Соломанидина, 2021, 26]. Классификация типов организационной культуры компании представлена на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Типология организационных культур (составлено на основе работ Т.О. Соломанидиной) [Соломанидина, 2021, 26]**

## Технологии диагностики и оценки организационной культуры

Наиболее популярная в управленческой практике технология диагностики организационной культуры компании – методика оценки конкурирующих ценностей К. Камерона – Р. Куинна или «Методика ОСАИ» («Рамочная конструкция конкурирующих ценностей») [Макарова, Кузнецова, 2018, 63]. На рисунке 3 представлены основные этапы проведения диагностики организационной культуры компании на основе методики «ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна [Cameron, Quinn, 2011].



**Рисунок 3 - Основные этапы проведения диагностики организационной культуры компании на основе методики «ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна**

Данная технология позволяет выявить доминантный тип организационной культуры в состояниях «теперь» и предпочтительно». Назовем типы культуры компании, исследуемые в модели: клановая, адхократическая, рыночная, бюрократическая (иерархическая) культура. Методика, предложенная К. Камероном и Р. Куинном, имеет практическую направленность: при соблюдении процедуры проведения каждого этапа в диагностике удастся установить не только доминирующий тип культуры, но и разработать мероприятия по оптимизации культуры компании.

### Организационная культура в предметном поле современных исследований

Исследователь А.Р. Нигматуллин в диссертационной работе представляет особенности применения функционально-ориентированного подхода к управлению организационной культурой предприятия. Автор предлагает функционально-ориентированную модель гармоничного управления организационной культурой предприятия, которая строится на реализации управления и укрепления организационной культуры по трем основным блокам: руководство, коллектив, профсоюзная организация [Нигматуллин, 2023, 26].

Н.В. Титова в диссертационном исследовании рассматривает необходимость совершенствования и укрепления организационной культуры в проектно-ориентированной компании. В связи с разработанным подходом, автор предлагает общую схему методики управления организационной культурой в проектно-ориентированной компании. Ключевой особенностью методики является систематическое управление культурой по четырем основным блокам: «Планирование»; «Организация»; «Анализ и оценка»; «Обратная связь» [Титова, 2020, 19].

В работе И.П. Маличенко, К.С. Якущенко, В.О. Палий раскрываются вопросы формирования цифровой корпоративной культуры, исследуются аспекты ее влияния на вовлеченность персонала. Авторы предлагают ключевые типы цифровых стратегий, способствующих росту вовлеченности персонала. К основным направлениям реализации данных стратегий авторы относят: внутренне сотрудничество работников; цифровые/социальные возможности; сотрудники как защитники бренда компании [Маличенко, Якущенко, 2023, 76].

О.Л. Чуланова и О.И. Припасаева в своем исследовании подтверждают важность уровня вовлеченности персонала компании в укреплении организационной культуры; предлагают алгоритм повышения вовлеченности сотрудников на этапе найма, который является одним из фундаментальных блоков в системе управления персоналом [Чуланова, Припасаева, 2016, 5]. Н.Л. Удальцова проводит анализ современных моделей вовлеченности персонала, фокусируясь на их роли в бизнес-процессах организации, исследует подходы к измерению и управлению уровнем вовлеченности сотрудников [Удальцова, 2024, 299].

Исследователь М.Я. Веприкова в своей работе рассматривает вопрос повышения эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя. Исследователь предлагает онлайн и офлайн методы управления эмоциями сотрудников в целях снижения негативной эмоции и повышения позитивных аспектов. Предложенные методы способствуют упрочнению процесса управления реорганизационной культурой [Веприкова, 2019, 396].

### Результаты исследования

Для реализации поставленной цели в качестве объекта анализа организационной культуры была выбрана российская компания рынка оптических услуг. На основе комплексных, функциональных, сравнительных и системных методов были выявлены следующие особенности деятельности компании. На рисунке 4 представлен анализ структуры и состава персонала компании рынка оптических услуг по состоянию на 2023 год.

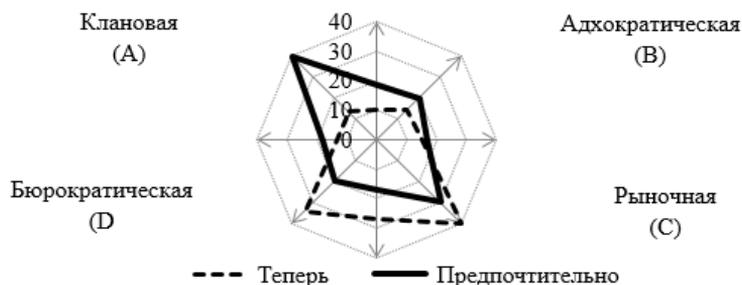
Большую долю персонала компании составляют женщины, а именно: 85,71%. Основная часть персонала компании имеет возраст от 30 до 40 лет – 39,13%, меньшая доля персонала принадлежит возрастной группе до 20 лет, что составляет 1,24%. Большинство работников (61,49%) имеют высшее образование. Основная часть персонала компании – 31,68% – обладает стажем от 10 до 15 лет. Так, можно утверждать, что компания обладает молодым высококвалифицированным кадровым составом.

Анализ управления организационной культурой в данной компании позволил установить, что на поверхностном уровне существует недостаточная визуализация ценностей компании, воплощенных в таких элементах, как: лозунги, внешнее оформление интерьера, корпоративный имидж персонала, миссия организации. Диагностика подповерхностного уровня, воплощенная в «Этическом кодексе компании» как в одном из базовых корпоративных документов, способствовала формулированию вывода об отсутствии комплексного подхода к представлению основных норм и ценностных ориентиров, которым должны следовать работники.

На основании анкетного опроса сотрудников компании при использовании методики оценки «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона – Р. Куинна был сформирован профиль культуры компании, представленный на рисунке 5.



**Рисунок 4 - Анализ структуры и состава персонала компании оптических услуг по состоянию на 2023 г.**



**Рисунок 5 - Профиль организационной культуры компании оптических услуг**

Построенный культурный профиль исследуемой компании отражает отсутствие согласованности между актуальным состоянием социально-духовного поля и предпочтительным для сотрудников типом культуры. Поскольку доминирующим типом организационной культуры, согласно профилю, в настоящее время является рыночный, можно предположить, что базовыми параметрами деятельности являются: первостепенная ориентация на получение прибыли, завоевание большой доли рынка, усиление конкуренции. На основании выбора сотрудников предпочитаемого типа организационной культуры, можно установить, что работники стремятся к усилению в компании таких ценностных аспектов, как: доверие, партнерство, командный дух, что наиболее полно характеризует клановый тип культуры.

Анализ инструментов управления организационной культурой компании проведен и по каждой подсистеме управления персоналом. На основе методов наблюдения, систематизации, анализа внутренних документов компании выявлены особенности и проблемы управления организационной культурой в выделенных подсистемах. В компании высок уровень клиентоориентированности, стремления удовлетворить широкий круг потребностей клиентов.

Главными ценностными компонентами в компании являются высокий уровень профессионализма, инициатива, целеустремленность. Компания уделяет внимание поддержанию имиджа посредством различных социально-ориентированных мероприятий. Развитая система обучения персонала, клиентоориентированных мероприятий и встреч в компании способствуют профессиональному и социальному развитию работников. Среди слабых сторон стоит отметить отсутствие оценочного инструментария в подсистеме найма персонала, направленного на выявление соответствия ценностных компонентов кандидата культурному коду компании; недостаточная визуализация корпоративных норм и ценностей в компании; отсутствие культурно-ориентированных механизмов в процессе управления адаптацией персонала; наличие несоответствия ценностей сотрудников компании и ценностей, провозглашаемых организацией. Следовательно, необходимо сформировать комплексный подход к процессу управления организационной культурой исследуемой компании. Данный подход позволит учесть все аспекты организационной культуры и оптимизировать управление как с позиции работников компании, так и с позиции повышения эффективности привлечения потребителей услуг.

Так исследователи Е.В. Кашпанова и А.С. Лобачева предлагают формировать приверженность сотрудников к организационной культуре компании уже на этапе адаптации новых сотрудников. В связи с данным положением авторы выдвигают следующие направления организационной работы. Отправка приветственного набора новичку, пакета с сувенирами, отражающими основные ценности компании (канцелярия, памятка о нормах поведения, индивидуальное видеообращение генерального директора). Создание прочной основы для рабочих отношений. В данном направлении высока роль информационных ресурсов. Так, необходимо организовать систему обучения на рабочем месте на основе видео-звонков, позволяющих новым сотрудникам своевременно получать необходимую информацию от действующих работников. Воплощение культуры компании в цифровых процессах. Одним из элементов является предложение виртуального тура по офису компании с учетом демонстрации ценностей, норм, традиций организации от ведущих сотрудников [Кашпанова, Лобачева, 2022, 33-34].

Современным трендом в организационной культуре является внедрение программ по технологии Well-being. Согласно данным исследования Д. Пинкуса, благополучие представляет собой определенную психологическую конструкцию более высокого порядка, состоящую из аффективных, когнитивных и поведенческих проявлений, определяемых степенью удовлетворения различных фундаментальных потребностей человека [Pincus, 2023, 37].

Следовательно, программа Well-being (благополучие) – это современная корпоративная программа, целью которой является повышение уровня благополучия работников, их удержания, вовлечения путем учета физического здоровья, психологического равновесия, финансового благополучия, комфортных условий деятельности, возможности карьерного роста. Укажем основные составляющие блоки программы благополучия персонала: физическое состояние; ментальное здоровье; финансы; карьерный рост; комфорт рабочей среды и др.

Исследователь Л.С. Уолш заключает: экспериментальные исследования демонстрируют, что субъективное благополучие (например, положительные эмоции, удовлетворенность жизнью) коррелирует с многочисленными результатами, связанными с работой, предшествует им и ведет к успеху сотрудников. На основании данных предположений автор предлагает систему непрерывного улучшения благосостояния работников, состоящую из трех этапов: начальный этап с предварительной тестовой оценкой благосостояния работников; тестовый этап, на котором внедряются конкретные позитивные изменения для улучшения благосостояния

работников; заключительный этап, на котором проводится посттестовая оценка для изучения эффективности изменений [Уолш, 2023, 2].

Согласно подходу, предложенному О.Л. Чулановой, логическая схема внедрения в деятельность компании концепции благополучия включает ряд следующих этапов: подготовительный этап; реализация внедрения технологии; контроль и сбор обратной связи [Чуланова, 2023, 107]. Подготовительный этап состоит из таких направлений, как: выявление потребности внедрения данной программы; проведение анализа уровня вовлеченности персонала компании; оценка отношения руководства и сотрудников к внедрению изменения; анализ рисков внедрения мероприятия. Этап внедрения технологии well-being включает: реализацию подбора программы под конкретные запросы сотрудников, определение сроков реализации и привлечение необходимых ресурсов. На этапе контроля и сбора обратной связи необходимо провести опрос сотрудников и проследить динамику внедрения посредством фиксации изменений, происходящих в компании. На этапе реализации и контроля важно учитывать, что в целях повышения эффективности внедрения программы благополучия необходимо разработать мероприятия по каждому блоку.

Изучая опыт российских компаний, Н.Ю. Копылова, Т.А. Кишинская отмечают, что организации с высокоразвитой корпоративной культурой создают для сотрудников оптимальные условия труда: возможность занятий спортом в течение рабочего дня, удобные уголки отдыха и т.п. Сотрудников мотивируют на достижение общего результата [Копылова, Кишинская, 2023, 653].

Ориентация на представленные исследовательские разработки и опыт лучших практик по эффективному управлению организационной культуры позволили сформировать программу кадровых мероприятий, направленных на формирование условий благополучия сотрудников компании. Характеристика мероприятий, входящих в каждый блок программы благополучия, предлагаемых к внедрению в деятельность компании рынка оптических услуг, представлена в таблице 1.

Программа благополучия является эффективным инструментом в поддержании, развитии и оптимизации культуры компании.

**Таблица 1 - Характеристика мероприятий программы благополучия, предлагаемых к внедрению в деятельность компании**

Блок	Мероприятие	Цель	Исполнители
Физическое состояние	Организация спортивных пятиминуток во время рабочего дня	Снижение уровня утомляемости на рабочем месте, повышение работоспособности	Сотрудники компании
	Подписка в приложении FatSecret на составление здорового меню для каждого сотрудника	Сформировать у каждого сотрудника правильное пищевое поведение на основании личных предпочтений и особенностей организма	Отдел маркетинга
Ментальное здоровье	Внедрение календаря ценностей	Посредством календаря, отражающего основные ценности компании и включающего ряд мероприятий: тренинги, услуги онлайн-психолога, встречи наставника и сотрудника – привить сотрудникам навыки, способствующие усилению самоконтроля и развитию эмоционального интеллекта; обеспечить своевременное решение личных проблем.	Отдел кадров

Блок	Мероприятие	Цель	Исполнители
Финансы	Создание в организации финансовой «подушки безопасности»	В целях своевременной реализации различных выплат сотрудникам, компания должна иметь резервные средства, формируемые накоплениями для обеспечения финансовой поддержки сотрудников в периоды кризиса	Руководители структурных подразделений, бухгалтерия, отдел кадров
Карьерный рост	Составление с каждым сотрудником плана карьерного роста в компании	Цель мероприятия – дать возможность каждому работнику своевременно определить те должности, которые он может занять при получении соответствующего опыта	Отдел кадров
Комфорт рабочей среды	Выдача каждому сотруднику наборов гигиен. (салфетки, крем, др.)	Поддержание личной гигиены и гигиены на рабочем месте: снижение уровня заболеваемости и общее укрепление здоровья.	Отдел кадров, отдел маркетинга

Представленные отдельные направления развития корпоративной культуры способствуют достижению корпоративной цели и задач: формирование у работников чувства сопричастности к целям и задачам компании; развитие системы управления по целям; внедрение корпоративных ценностей как основы корпоративной культуры; гибкость внутренних процессов (адаптация процессов под решения новых задач, ресурсная поддержка изменений, информированность и мотивация изменений); формирование и трансляция лучшего стиля лидерства, позволяющего быстро принимать решения и добиваться результата; повышение эффективности взаимодействия и внутренней клиентоориентированности подразделений и работников; создание благоприятной рабочей среды для работников; условий для повышения инициативности работников через культуру развития и признания.

Важно отметить точку зрения исследователя О.В. Арнаутова: корпоративные программы благополучия, несмотря на улучшение эффективности работы сотрудников, не гарантируют незамедлительного и комплексного эффекта. Но, предоставляя сотрудникам инструменты и ресурсы для борьбы со стрессом, поддержания здоровых привычек, они могут создать культуру здоровья, способствующую повышению удовлетворенности сотрудников, сокращению прогулов и расходов на здравоохранение, росту производительности труда [Арнаутов, Арутюнов, Гапоненко, 2023, 71]. Представленная точка зрения подтверждает рациональность и потенциальную эффективность внедрения программы благополучия в целях укрепления организационной культуры.

В качестве одной из рекомендаций, направленной на оптимизацию процесса управления организационной культурой в компании, является внедрение кадровой технологии «культурное интервью». Культурное интервью («Cultural fit interview») представляет собой инструмент оценки качеств, убеждений, целей, мотивации, личностных характеристик сотрудника на испытательном сроке в целях определения его совместимости с культурным полем компании. Основное отличие данного вида интервью от классического собеседования заключается в том, что оно проводится в форме дружеской беседы, а интервьюером выступает сотрудник того подразделения или отдела, куда нанимается новый работник. На рисунке 6 представлен алгоритм внедрения «культурного интервью» в деятельность компании.

Опыт российской компании «Валта» показывает, что после внедрения в деятельность компании культурного интервью при найме персонала повысилась эффективность проведения первого этапа профессионального собеседования, так как кандидаты на должность стали более ответственно подходить к процедуре интервью и полном объеме рассказывать то, что они знают

о компании. Что касается экономической эффективности, то компания отмечает: текучесть сотрудников на испытательном сроке снизилась с 20% до 12%, при этом причинами убыли работников являются причины другого характера, а не культурное несоответствие [Мушкина, www].



**Рисунок 6 - Алгоритм внедрения культурного интервью в деятельность компании**

Так, культурное интервью является эффективным инструментом по поддержанию уровня развития организационных ценностей в компании, удержанию сотрудников, наиболее соответствующих культурному коду организации. Внедрение данного инструмента в деятельность компании позволит снизить уровень текучести персонала на испытательном сроке, сократить расходы на замену выбывших сотрудников.

## Заключение

На основании вышеизложенного можно заключить, что организационная культура компании является сложной системой, которая отражает и воплощает множество социальных связей и взаимодействий внутри компании, формирует ее ландшафт, поэтому требует непрерывного, целенаправленного и гармоничного управления. Управление организационной культурой – это процесс ее формирования, поддержания, изменения с целью внутренней интеграции и внешней адаптации в соответствии со стратегическими и тактическими целями организации по достижению ее устойчивого социально-экономического развития. Необходимо постоянно анализировать процесс управления и планировать мероприятия по укреплению силы культуры компании на основе комплексного подхода, позволяющего обеспечивать соответствие провозглашаемых ценностей ценностным ориентирам сотрудников, привлечению потенциальных потребителей услуг, формированию высокого уровня лояльности сотрудников и клиентов. Эффективное управление организационной культурой в компании зависит от научной обоснованности, системности и комплексности применяемых технологий.

## Библиография

1. Арнаутов О.В. и др. Корпоративная программа благополучия сотрудников компании // Государственная служба. 2023. № 3 (143). С. 7-76.
2. Веприкова М.Я. Повышение эффективности корпоративной культуры через влияние эмоционального интеллекта руководителя // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Т. 9. № 10-1. С. 390-398.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М., 2022. 656 с.
4. Грошев И.В., Емельянов П.В., Юрьев В.М. Организационная культура. М., 2017. 288 с.
5. Каштанова Е.В., Лобачева А.С. Современные тренды в системе адаптации персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 1 (58). С. 29-36.
6. Копылова Н.Ю., Кишинская Т.А. Проблемы формирования корпоративной культуры организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 10А. С. 651-657.
7. Макарова Ю.Л., Кузнецова Л.М. Оценка развития корпоративной культуры в предпринимательских структурах // Вестник Орел ГИЭТ. 2018. № 4 (46). С. 59-68.
8. Маличенко И.П., Якущенко К.С., Палий В.О. Цифровая корпоративная культура как стратегический фактор роста вовлеченности персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. № 5. С. 71-79.
9. Митенков А.В., Тихонова-Быкодорова И.В. Трансформация ценностей работников промышленного предприятия на основе модели Шинго // Экономика промышленности. 2023. № 16 (1). С. 105-117.
10. Мушкина Т. «Культурное интервью», чтобы сократить текучесть на испытательном сроке. Как внедрили и что получили. URL: <https://e.hr-director.ru/994596>
11. Нигматуллин А.Р. Функционально-ориентированный подход к управлению организационной культурой предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Симферополь, 2023. 28 с.
12. Прокаева Е.Г. Социально-философский анализ влияния корпоративных ценностей на устойчивость развития российских компаний // Векторы благополучия: экономика и социум. 2023. № 3 (50). С. 178-191.
13. Соломанидина Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. М., 2021. 395 с.
14. Титова Н.В. Управление организационной культурой проектно-ориентированных компаний: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2020. 24 с.
15. Удальцова Н.Л. Анализ моделей вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Том 14. № 2. С. 299-314.
16. Чуланова О.Л., Припасаева О.И. Вовлеченность персонала организации: основные подходы, базовые принципы, практика использования в работе с персоналом // Вестник евразийской науки. 2016. Том 8. № 2. С. 7-12.
17. Чуланова О.Л., Малькова А.В. Разработка цифровых инструментов интеграции well-being в работу с персоналом в авиационной отрасли в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре в условиях удаленной работы // Вестник Сургутского государственного университета. 2023. № 11 (3). С. 96-113.
18. Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Hoboken: Wiley, 2011. 261 с.
19. Pincus D. Well-being as Need Fulfillment: Implications for Theory, Methods, and Practice // Integrative Psychological and Behavioral Science. 2023. № 6. P. 1-39.
20. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Hoboken: Wiley, 2017. 441 p.
21. Walsh L.C. et al. Worker Well-Being: A Continuous Improvement Framework // Applied Research Quality Life. 2023. № 18. P. 2993-3017.

## Tools for managing the organizational culture of the company

**Ol'ga V. Burdyugova**

PhD in Pedagogy,  
Associate Professor of the Department of HR Management,  
Orenburg State University,  
460018, 13, Pobedy ave., Orenburg, Russian Federation;  
e-mail: [ovburdyugova@mail.ru](mailto:ovburdyugova@mail.ru)

**Lyudmila V. Dokashenko**

PhD in Economics,  
Associate Professor of the Department of HR Management,  
Orenburg State University,  
460018, 13, Pobedy ave., Orenburg, Russian Federation;  
e-mail: dokashenko@yandex.ru

**Alina S. Golovacheva**

Master's Student,  
Orenburg State University,  
460018, 13, Pobedy ave., Orenburg, Russian Federation;  
e-mail: golovachevaas30@mail.ru

**Abstract**

The organizational culture of the company is a complex system that reflects and embodies many social connections and interactions of the company, forms its landscape, therefore requires continuous, purposeful and harmonious management. Effective management of organizational culture in a company depends on the scientific validity, consistency and complexity of the technologies used. The article presents the theoretical and methodological foundations of the management of the organizational culture of the company, reflecting the substantive elements of the culture of the organization, the levels of their manifestation, functions and properties, issues of typologization and technology of diagnostics of the organizational culture of the company. The study reflects the results of the analysis of the organizational culture management process in the optical services market company based on the application of the "OCAI" methodology by K. Cameron and R. Quinn. A set of measures to optimize the organizational culture of the company is proposed as basic developments: a well-being program, a personnel technology for conducting a "cultural interview". Measures for the formation, maintenance and change of culture are determined by the needs of internal integration and external adaptation in accordance with the strategic and tactical goals of the organization to achieve sustainable socio-economic development.

**For citation**

Burdyugova O.V., Dokashenko L.V., Golovacheva A.S. (2024) Instrumenty upravleniya organizatsionnoi kulturoi kompanii [Tools for managing the organizational culture of the company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (2A), pp. 487-500. DOI:10.34670/AR.2024.42.98.032

**Keywords**

Organizational culture, profile of organizational culture, optimization of organizational culture, human-centricity, values, staff well-being, human resource management.

**References**

1. Arnautov O.V. et al. (2023) Korporativnaya programma blagopoluchiya sotrudnikov kompanii [Corporate program for the well-being of company employees]. *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public Service], 3 (143), pp. 7-76.
2. Cameron K.S. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Hoboken: Wiley.

3. Chulanova O.L., Mal'kova A.V. (2023) Razrabotka tsifrovyykh instrumentov integratsii well-being v rabotu s personalom v aviatsionnoi otrasli v Khanty-Mansiiskom avtonomnom okruge – Yugre v usloviyakh udalennoi raboty [Development of digital tools for integrating well-being into work with personnel in the aviation industry in the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Ugra in conditions of remote work]. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of Surgut State University], 11 (3), pp. 96-113.
4. Chulanova O.L., Pripasaeva O.I. (2016) Vovlechnost' personala organizatsii: osnovnye podkhody, bazovye printsipy, praktika ispol'zovaniya v rabote s personalom [Involvement of the organization's personnel: basic approaches, basic principles, practice of use in working with personnel]. *Vestnik evraziiskoi nauki* [Bulletin of Eurasian Science], 8, 2, pp. 7-12
5. Groshev I.V., Emel'yanov P.V., Yur'ev V.M. (2017) *Organizatsionnaya kul'tura* [Organizational culture]. Moscow.
6. Kashtanova E.V. Lobacheva A.S. (2022) Sovremennye trendy v sisteme adaptatsii personala [Modern trends in the personnel adaptation system]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 1 (58), pp. 29-36.
7. Kopylova N.Yu., Kishinskaya T.A. (2023) Problemy formirovaniya korporativnoi kul'tury organizatsii [Problems of forming a corporate culture of an organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13, 10A, pp. 651-657.
8. Makarova Yu.L., Kuznetsova L.M. (2018) Otsenka razvitiya korporativnoi kul'tury v predprinimatel'skikh strukturakh [Assessing the development of corporate culture in business structures]. *Vestnik Orel GIET* [Bulletin of the Oryol State Institute of Economics and Trade], 4 (46), pp. 59-68.
9. Malichenko I.P., Yakushchenko K.S., Paliy V.O. (2023) Tsifrovaya korporativnaya kul'tura kak strategicheskii faktor rosta vovlechnosti personala [Digital corporate culture as a strategic factor in the growth of personnel involvement]. *Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii* [Personnel and intellectual resources management in Russia], 5, pp. 71-79.
10. Mitenkov A.V., Tikhonova-Bykodorova I.V. (2023) Transformatsiya tsennostei rabotnikov promyshlennogo predpriyatiya na osnove modeli Shingo [Transformation of values of employees of an industrial enterprise based on the Shingo model]. *Ekonomika promyshlennosti* [Industrial Economics], 16 (1), pp. 105-117.
11. Mushkina T. «Kul'turnoe interv'yuu», chtoby sokratit' tekuchest' na ispytatel'nom sroke. Kak vnedrili i chto poluchili [“Cultural interview” to reduce turnover during the probationary period. How they implemented it and what they got]. Available at: <https://e.hr-director.ru/994596> [Accessed 02/02/2024]
12. Nigmatullin A.R. (2023) *Funktional'no-orientirovannyi podkhod k upravleniyu organizatsionnoi kul'turoi predpriyatiya. Doct. Dis.* [Functionally oriented approach to managing the organizational culture of an enterprise. Doct. Dis.]. Simferopol.
13. Pincus D. (2023) Well-being as Need Fulfillment: Implications for Theory, Methods, and Practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 6, pp. 1-39.
14. Prokaeva E.G. (2023) Sotsial'no-filosofskii analiz vliyaniya korporativnykh tsennostei na ustoichivost' razvitiya rossiiskikh kompanii [Social and philosophical analysis of the influence of corporate values on the sustainability of Russian companies]. *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium* [Vectors of well-being: economics and society], 3 (50), pp. 178-191.
15. Schein E. (2017) *Organizational Culture and Leadership*. Hoboken: Wiley.
16. Solomanidina T.O. (2021) *Organizatsionnaya kul'tura v tablitsakh, testakh, keisakh i skhemakh* [Organizational culture in tables, tests, cases and diagrams]. Moscow.
17. Titova N.V. (2020) *Upravlenie organizatsionnoi kul'turoi proektno-orientirovannykh kompanii. Doct. Dis.* [Managing the organizational culture of project-oriented companies. Doct. Dis.]. Moscow.
18. Udaltsova N.L. (2024) Analiz modelei vovlechnosti personala v biznes-protsessy kompanii [Analysis of models of personnel involvement in the company's business processes]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo* [Economics, entrepreneurship and law], 14, 2, pp. 299-314.
19. Veprikova M.Ya. (2019) Povyshenie effektivnosti korporativnoi kul'tury cherez vliyanie emotsional'nogo intellekta rukovoditelya [Increasing the effectiveness of corporate culture through the influence of a director's emotional intelligence]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10A), pp. 390-398.
20. Vikhanskii O.S., Naumov A.I. (2022) *Menedzhment* [Management]. Moscow.
21. Walsh L.C. et al. (2023) Worker Well-Being: A Continuous Improvement Framework. *Applied Research Quality Life*, 18, pp. 2993-3017.