Для цитирования: Терещук Е. А. Вопросы измерения эффективности организационной культуры в контексте управления персоналом // Социум и власть. 2020. № 6 (86). С. 55—66. DOI: 10.22394/1996-0522-2020-6-55-66.

DOI: 10.22394/1996-0522-2020-6-55-66

УДК 331.101; 331.104

ВОПРОСЫ ИЗМЕРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В КОНТЕКСТЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Терещук Екатерина Александровна,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Челябинский филиал,
доцент кафедры экономики и менеджмента,
кандидат социологических наук,
Российская Федерация, 454077,
г. Челябинск, ул. Комарова, д. 26.
E-mail: etereshook@yandex.ru

Аннотация

Введение. Статья посвящена возможности измерения эффективности организационной культуры, что актуально при планировании и обосновании затрат на управление персоналом.
Цель. Сформулировать алгоритм действий, который позволяет перейти от оценки сложившейся организационной культуры к измерению ожидаемых экономических эффектов от мероприятий по ее поддержанию или развитию.
Методы. В процессе исследования использовались методы компаративного анализа, системного анализа, функционального анализа, desk research.

Научная новизна исследования. В работах, посвященных вопросам измерения организационной культуры, акцент делается на диагностике ее состояния, ее особенностях в каких-либо конкретных организациях, зафиксированных, как правило, на основании ряда известных авторских методик. Исследования по HR-аналитике и рекомендации практиков в этой сфере ориентированы на построение системы HR-метрик и выявление их корреляции с экономическими показателями деятельности организации с целью увидеть решения — «инсайты» в управлении человеческими ресурсами.
При этом фактически отсутствуют работы, отражающие взаимосвязь между особенностями организационной культуры и ожидаемыми экономическими эффектами ее функционирования, что позволило бы обосновать для каждой конкретной организации необходимость затрат на управление организационной культурой.
В статье представлено описание возможности перехода от измерения особенностей культуры к показателю возврата инвестиций в человеческий капитал.
Выводы. Практика оценки экономической эффективности решений, связанных с затратами на организационную культуру, сопровождается рядом трудностей по обоснованию ожидаемых результатов. Изложенный в статье вариант измерения эффективности организационной культуры, на наш взгляд, имеет право на существование. При этом нужно отметить, что корреляции между индикаторами культуры, HR-метриками и экономическими эффектами могут варьироваться для разных организаций, что устанавливается опытным путем при наблюдении изменений всех показателей и их взаимосвязей в динамике.

Ключевые понятия:
организационная культура,
диагностика организационной культуры,
HR-метрики,
экономическая эффективность,
управление персоналом.

Введение

В современных условиях службы управления персоналом активно расширяют информационные базы принятия управленческих решений, включающие прежде всего «видимые» компетенции сотрудников, за счет таких не всегда осязаемых компетенций, как командная работа, организационная культура, хобби, которые могут стать конкурентными преимуществами организации [26]. Остановимся на организационной культуре, поскольку при должном к ней внимании со стороны руководства организации она формирует благоприятные условия для развития персонала, и как следствие, возможности для повышения эффективности деятельности организации.

Организационная культура представляет собой совокупность ценностей, норм и моделей поведения, принимаемых и разделяемых членами организации.

Исследования, посвященные вопросам организационной культуры, в целом позволяют выработать общий подход к определению данного феномена. Однако вопросы измерения организационной культуры, инструментария и интерпретации результатов вызывают полемику [14].

Значимость измерений в сфере управления персоналом подтверждается развитием такого перспективного направления, как HR-аналитика, которая предполагает системный сбор и анализ информации о персонале для выработки управленческих решений [32]. Исследователи и практики обычно соотносят HR-аналитику с расчетом HR-метрик, их корреляции с показателями деятельности организации. Визуализация показателей и взаимосвязей позволяет осознавать смысл процессов, происходящих в социальной подсистеме организации, и находить новые решения в управлении человеческими ресурсами организации [3; 29].

Анализ корреляций данных о персонале и бизнес-метрик дает возможность принимать решения в отношении личностных и профессиональных характеристик сотрудников и их поведения, которые оказывают влияние на ключевые показатели эффективности бизнеса, и воздействовать на их выполнение. Самыми важными часто называют показатели производительности труда и лояльности персонала [9].

В связи с этим повышается и актуальность измерения организационной культуры с целью дальнейшего выявления ее влияния на показатели деятельности организации.

Методы и методики

Существующие подходы к пониманию организационной культуры можно условно сгруппировать в три (L. Smircich): культура как составляющая организации, внесенная извне; культура как внутренняя составляющая организации; культура как сущность организации, как ее «корневая метафора».

В соответствии с первым подходом, организация — это контекст для проявления ценностей национальной культуры. Второй подход признает за организацией способность создавать свою культуру, которая рассматривается как атрибут организации, как составляющая ее внутренней среды, как феномен, доступный изменениям [41]. При этом фиксируются более-менее четкие признаки организационной культуры (ценности, нормы поведения, ритуалы и т. д.), которые оказывают влияние на поведение персонала. С. Щербина объединяет два этих подхода в рационально-прагматический, позволяющий в конечном счете культуру измерить [38].

Третий подход трактует организационную культуру как нечто тождественное организации в целом («культура как корневая метафора», феноменологический подход), а не как составляющую ее внутренней среды. При этом фактически отрицается возможность управления культурой.

С точки зрения прикладных, утилитарных целей управления персоналом в организации ее культуру целесообразнее описать через конкретные элементы, на основе которых мы идентифицируем культуру, исследуем ее, и на которые мы можем воздействовать. Для решения задачи формирования и изменения культуры в соответствии с этим подходом, по мнению Г. Мкртчяна и О. Петровой, нужен диагностический инструментарий, который позволит не только описать культуру с использованием качественных индикаторов, но и измерить ее в количественных показателях [23].

К настоящему моменту накоплена достаточно большая база методик исследования организационной культуры как зарубежных, так и отечественных исследователей. Количественные методики можно условно сгруппировать в несколько направлений. Во-первых, это методики, позволяющие провести диагностику организационной культуры в терминах той или иной типологии, рамочной конструкции: OCAI К. Камерона и Р. Куинна [13], методика Р. Харрисона — Ч. Ханди [31, с. 245], методика OPS Л. Константина (шкала организационных парадигм) [16].

Во-вторых, это методики, описывающие особенности организационной культуры на основе ряда критериев: модель Д. Дэнисона (опросник организационной культуры, влияние культуры на экономическую эффективность) [24; 39]; опросный лист Р. Дафта (сила организационной культуры) [30, с. 14—15], опросник Р. Паскаля (сила организационной культуры) [20], опросник Р. Гэлэгера (оценка бизнес-культуры организации) [28] и другие опросники [30, с. 17—19].

В-третьих, это методики, которые изучают отдельные составляющие организационной культуры или «околокультурные» вопросы: методика ценностных ориентаций М. Рокича, методика А. Фидлера (социально-психологическая атмосфера) [34], вопросник М. Сашкина (вопросник организационных убеждений), анкета культурного разрыва Р. Килманна и М. Сакстона [40], методика КРАБ Ю. Красовского (управленческие ориентации руководителей) [15].

Качественные методы исследования организационной культуры обычно реализуются в рамках так называемых холистического и метафорического подходов. Холистический подход предполагает погружение исследователя в культуру в попытке стать неотъемлемой частью организации и понять ее «исходный код». Наиболее значимым представителем этого подхода по праву считается Э. Шейн, предложивший модель клинического исследования культуры организации [36, с. 45—60]. По его мнению, исследование и интерпретация поверхностных индикаторов и декларируемых ценностей организационной культуры не позволяет в полной мере объяснить особенности культуры конкретного коллектива. Необходимо погружение в жизнедеятельность организации и в некотором смысле вмешательство в привычные модели поведения сотрудников для выявления базовых убеждений, существующих в формате коллективного бессознательного организации.

Метафорический подход включает исследование различных документов организации, ее мифов и историй, стереотипов общения, корпоративного сленга, девизов с целью выявить языковой код культуры [10]. Среди представителей данного подхода — Г. Хофстеде, Г. Морган [7].

Основная полемика разворачивается в отношении эффективности использования количественного подхода для диагностики организационной культуры. Отмечаются, как правило, такие его недостатки, как поверхностный характер исследования культуры с помощью опросников, упрощение реалий жизнедеятельности организации, невозможность выявить невыраженные, глубинные культурные представления, проблемы достоверности полученных ответов (выбор респондентами по разным причинам социально приемлемых вариантов ответа) [11]. «Вживание» же в культуру организации в течение длительного периода времени, неформализованное интервьюирование персонала, участие в рабочих встречах, дискуссиях, наблюдение за повседневным поведением и взаимодействием сотрудников позволяет получить объемную и неповторимую картину культуры каждой конкретной организации [23].

По мнению Э. Шейна, типологические опросники могут быть полезны тем, что «... предлагают нам категории для мышления и классификации...» [36, с. 164]. Кроме того, они обеспечивают легкость получения количественных показателей в обозримые сроки. Поэтому с прагматической точки зрения для целей управления персоналом количественный подход представляется более целесообразным при всех рисках упрощения ситуации. Безусловно, качество диагностики организационной культуры будет повышаться в случае выбора методики опроса, учитывающей специфику сферы деятельности организации [23]. На наш взгляд, обеспечение обоснованности результатов, полученных в ходе количественного исследования, возможно за счет дополнения данного подхода отдельными качественными методами: наблюдение, контент-анализ документов, неформализованные интервью.

Результаты

При всем многообразии методик диагностики организационной культуры недостаточно разработанным представляется вопрос измерения экономической эффективности организационной культуры. Представленные выше подходы и методики ориентированы на фиксацию особенностей культуры организации и объяснения базовых установок, лежащих в ее основе. Это позволяет увидеть проблемные точки сложившейся культуры и принять управленческие решения по поводу ее развития или изменения.

Однако нет четких и однозначных показателей, с помощью которых можно было бы обосновать переход от управления культурой к оценке ее экономической эффективности, чтобы в итоге рассчитать ROI

of human capital[1], возврат от инвестиций в человеческий капитал [2].

Под экономической эффективностью организационной культуры будем понимать результаты ее функционирования, которые выражены в денежном эквиваленте и соотнесены с затратами на формирование, поддержание или изменение организационной культуры.

Все теоретики и практики в сфере управления персоналом не только признают, но и делают акцент на необходимости управления организационной культурой. Это в свою очередь предполагает денежные затраты на реализацию мероприятий в этом направлении. Тогда появляется вопрос о возможности рассчитать ожидаемый эффект от этих вложений.

Безусловно, прямую взаимосвязь между затратами на формирование, поддержание или изменение организационной культуры и экономическими эффектами деятельности организации установить достаточно сложно, поскольку эти эффекты появляются в результате управляющего воздействия со стороны руководителя, а также взаимозависимости всех элементов и подсистем организации в определенных условиях внешней среды. Кроме того, мы, как правило, выходим на экономические выгоды через возникновение социальных эффектов от развитой организационной культуры (повышение удовлетворенности, лояльности, сплоченности и т. д.).

Тем не менее потребность установить эти корреляции остается, иначе руководителем не всегда будет осознана необходимость тратить время и деньги на управление организационной культурой.

Упомянутая выше методика Д. Дэнисона представляет собой вариант оценки, связывающий силу культуры с экономическими результатами (прибыльностью, объемом продаж, качеством, инновациями, рыночной стоимостью). Проводя исследования на протяжении более чем 20 лет, Д. Дэнисон обосновывает корреляцию экономической эффективности организации и четырех ключевых характеристик ее культуры и лидерства: четкое знание своего предназначения (миссия), высокая степень гибкости (способность к адаптации), высокая заинтересованность сотрудников в деятельности организации (вовлеченность), последовательность и стабильность в поведении, высокий уровень интеграции в коллективе (согласованность) [24].

[1] ROI of human capital (возврат инвестиций в человеческий капитал) = (доход от вложений — размер вложений)/размер вложений × 100 %.

Методика Д. Дэнисона фиксирует корреляцию между ключевыми характеристиками культуры (индикаторами ее влияния на организацию) и экономической эффективностью, но не дает возможности измерить конкретные экономические эффекты от силы/слабости каждой ключевой характеристики.

Поэтому, во-первых, необходимо определить индикаторы организационной культуры, степень выраженности которых будет свидетельствовать о ее результативности, а во-вторых, релевантные HR-метрики и другие показатели деятельности организации, на основе которых возможен расчет ожидаемого экономического эффекта.

В качестве точки отсчета для оценки эффективности организационной культуры можно рассматривать показатели, которые появляются в результате выполнения ею своих функций.

Как отмечает Э. Шейн, «все организационный теории различают два типа проблем, с которыми сталкиваются группы, вне зависимости от их размеров: 1) проблемы выживания, роста и адаптации к внешним условиям; 2) проблемы внутренней интеграции, которой определяются рутинное функционирование и способность к адаптации» [36, с. 31]. Поэтому двумя основными функциями организационной культуры принято считать внутреннюю интеграцию и внешнюю адаптацию. По мнению Р. Дафта, знание сотрудниками правил и способов взаимодействия друг с другом, приемлемых и неприемлемых форм поведения, их самоидентификация с коллективом, эффективная совместная работа составляют содержание внутренней интеграции. Внешняя адаптация — это специфика соотнесения целей и действий организации со сторонними организациями и потребителями [8, с. 424—425].

Развивая идеи Э. Шейна, исследователи обычно указывают на такие частные функции организационной культуры, как:

- человекотворческая (формирование необходимого для организации типа личности),
- ценностнообразующая (формирование взглядов и отношений),
- нормативно-регулирующая (обеспечение единообразия поведения, повышение его управляемости),
- коммуникационная (взаимопонимание и взаимодействие на основе разделяемых ценностей),
- стабилизационная (достижение общего согласия на основе общих ценностей),

- мотивирующая (стремление действовать на благо организации),
- адаптационная (познание и усвоение ценностей организационной культуры для включения в жизнедеятельность коллектива) и др. [6, с. 26—28].

В результате сочетания различных ценностей и норм формируется уникальность организации, которая позволяет ей адаптироваться к внешней среде и может стать ее конкурентным преимуществом.

Показатели выполнения организационной культурой своих функций (результативность [4] организационной культуры) позволяют перейти к измерению ее экономической эффективности.

К индикаторам, свидетельствующим о результативности интегративной функции организационной культуры, можно отнести лояльность, вовлеченность, удовлетворенность, конфликтность, коммуникации.

О лояльности сотрудника говорят тогда, когда ему нравится работать именно в данной организации и он намерен продолжить свою работу в ней. Но при этом сотрудник не готов сделать больше, чем от него требуют. Его поведение соответствует требованиям организации, он не будет действовать ей во вред. Его готовность порекомендовать работу в этой организации своим друзьям или знакомым положена в основу такого метода оценки лояльности, как eNPS (employee Net Promoter Score — индекс чистой лояльности сотрудников) [19]. Для измерения выраженности лояльности также используются методика оценки лояльности М. Портера [27], методика оценки уровня лояльности Л. Почебут и О. Королевой, методика оценки лояльности Дж. Мейер и Н. Аллен (аффективная, продолженная, нормативная лояльность персонала) [37] и др. Показателем можно считать и количество взысканий за нарушение норм поведения в организации в динамике.

Уровень лояльности сотрудников оказывает влияние на такой показатель, как текучесть кадров в организации. Нелояльные сотрудники достаточно легко и быстро оставляют рабочее место в поисках лучшего. Важна в том числе и текучесть кадров в период адаптации, когда новый сотрудник сталкивается с не всегда привычными и понятными ценностями и нормами. Обращается внимание и на текучесть кадров в первый год работы, поскольку за этот период сотрудник уже, как правило, осознает несовпадение своих ценностей с ценностями компании и при невысокой результативности интегративной функции культуры «выпадает из обоймы».

Помимо текучести кадров, лояльность отражается на таких показателях, как средний стаж работы сотрудников в компании, удержание ключевых сотрудников, количество случаев нарушение дисциплины (опоздания, абсентеизм, нарушение правил поведения).

Вовлеченность — это эмоциональная и интеллектуальная приверженность организации, побуждение делать больше, чем предусмотрено трудовыми обязанностями. Согласно исследованиям института Gallup (методика оценки Gallup Q12 [18]), с ростом вовлеченности персонала коррелирует повышение удовлетворенности клиентов и производительности труда, снижение абсентеизма и текучести кадров, несчастных случаев, брака продукции [33].

Методика Д. Дэнисона также содержит возможность оценки вовлеченности сотрудников как одной из ключевых характеристик организационной культуры.

Помимо количественных методик, рекомендуется измерять вовлеченность на основе наблюдений за поведением сотрудников. Например, пройтись мимо рабочих мест в офисе и посмотреть на плакаты и записки, наклеенные самими сотрудниками; попросить сотрудника выполнить срочную работу в нерабочее время и оценить выражение лица при этом и др. [12]. В этом случае исследователю необходимо конструировать свою шкалу для интерпретации результатов наблюдений.

Вовлеченность оказывает влияние на показатели производительности труда, прибыли на одного сотрудника, на качество выполнения работы, долю брака, поскольку побуждение сделать больше, как правило, проявляется в виде значительного прироста результатов работы.

Если вовлеченность сотрудников высокая, но нет удовлетворенности, то у сотрудников наблюдается эффект эмоционального выгорания. Удовлетворенность сотрудника работой предполагает субъективную оценку соответствия условий функционирования в организации имеющимся у него потребностям. Учитываются условия труда, содержание работы, возможности развития, социально-психологическая атмосфера в коллективе. Социально-психологический климат (как преобладающий психологический настрой коллектива), по сути, является следствием сложившегося в организации типа организационной культуры: соответствие ценностей организации и персонала, сплоченность коллектива, коммуникации по вертикали и горизонтали. Другими словами,

удовлетворенность социально-психологическим климатом можно рассматривать как индикатор результативности интегративной функции организационной культуры.

Удовлетворенность, как правило, измеряется при помощи опросников. Для оценки социально-психологического климата можно воспользоваться методикой А. Фидлера, методом социометрии Дж. Морено [25].

Под воздействием удовлетворенности сотрудников, в частности социально-психологической атмосферой, могут находиться показатели текучести кадров, производительности труда, качества выполнения работы, доли брака.

Конфликтность в коллективе (между сотрудниками, между сотрудниками и руководителями) как один из признаков социально-психологического климата в группе может быть связана с невысокой сплоченностью персонала, неприятием корпоративных ценностей и норм, несовершенством коммуникативных процессов. Для оценки конфликтов в группе широко используется традиционный метод социометрии Дж. Морено: он позволяет выявить отвергающих друг друга членов коллектива и лиц с низким статусом в коллективе. На его основе разработаны и другие опросники, например, модульная методика диагностики межличностных конфликтов А. Анцупова, А. Шипиловой [22, с. 121]. Но нужно учитывать, что социометрия применима для малых групп. Возможность оценки сплоченности коллектива заложена в методике Д. Дэнисона, в методике К. Сишора (индекс групповой сплоченности) [35].

Кроме того, для характеристики организационной культуры по этому индикатору необходимо обратить внимание на количество конфликтов в коллективе и с руководством в динамике, на случаи саботажа, случаи стихийных массовых митингов.

Конфликтность в коллективе повышает текучесть кадров, мешает полноценному выполнению обязанностей, что приводит к нарушению трудовой дисциплины, снижению производительности труда, ухудшению качества работы, росту брака.

Такой индикатор, как коммуникации в коллективе, отражает налаженные связи по вертикали и горизонтали вследствие принятия сотрудниками общих ценностей и норм, выработки общего кода коммуникации. Для оценки коммуникаций возможно измерение следующих показателей: скорость и результативность передачи информации по вертикали и горизонтали, оценка уровня информированности персонала о происходящем в организации, оценка значимости различных каналов организационных коммуникаций; оценка удовлетворенности персонала сложившейся системой коммуникаций [22, с. 126]. Диагностика эффективности коммуникаций, как правило, проводится с использованием разработанной самим исследователем опросной анкеты, анализа документов, наблюдения. То есть шкалу измерения исследователь конструирует сам.

Налаженные коммуникации способствуют повышению оперативности и качества взаимодействия сотрудников, что положительно сказывается на производительности труда, количестве ошибок, доле брака.

Результативность выполнения адаптивной функции организационной культуры (выживание, приспособление к внешней среде), на наш взгляд, может быть диагностирована на основе таких индикаторов, как лояльность клиентов, партнеров, HR-бренд организации.

Если организация обладает способностью адаптироваться к внешней среде, выживать в условиях конкуренции, учитывать мнение и запросы потребителей, то лояльность потребителей может быть следствием реализации организацией этой способности. Измерение возможно на основе методики NPS (индекс чистой лояльности клиентов), CSI (Customer Satisfaction Index — индекс удовлетворенности потребителя) и CLI (Customer Loyalty Index — индекс лояльности потребителя) [21], показателя удержания клиентов (Customer Retention), количество жалоб/рекламаций от клиентов, количество судебных разбирательств в динамике, показатели объемов продаж. В итоге обращаем внимание на такие метрики, как доля рынка, объем продаж, прибыль.

Говоря о лояльности партнеров, мы подразумеваем налаженные взаимоотношения с организациями — партнерами, с органами власти, что тоже является результатом способности организации выживать во внешней среде, поддерживать долговременное сотрудничество, формировать расположение к себе. Измерение возможно при помощи тех же метрик: NPS (только в отношении партнерских организаций) [5], количество жалоб/рекламаций от клиентов, количество судебных разбирательств в динамике. Наличие долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений может сказаться на снижении трансакционных издержек, а также на оперативности выполнения работ, поскольку есть обеспеченность ресурсами со стороны партнеров и соответ-

ственно возможность своевременного выполнения производственных задач.

Такой индикатор, как HR-бренд организации, отражает ее позицию как работодателя на рынке труда. Особенности внутреннего имиджа организации, особенности организационной культуры, которые транслируются во внешнюю среду, а также целенаправленная работа руководства по формированию на рынке бренда организации как работодателя с целью привлечь более талантливых, квалифицированных, трудоспособных сотрудников — это тоже способность организации адаптироваться. Оценить HR-бренд можно также с помощью опросов сотрудников и менеджеров, интервью с «новичками» на испытательном сроке, интервью с увольняющимися работниками, отзывов о компании в социальных сетях, форумах, данных о количестве и предмете судебных разбирательств с собственным персоналом.

HR-бренд влияет на такие метрики, как средняя скорость закрытия вакансий, среднее количество заявок на вакансии, что позволяет либо не позволяет своевременно и в полном объеме удовлетворять потребности организации в кадрах.

Далее в таблице приведем сводные данные с примерами по отдельным HR-метрикам, отражающим результативность функционирования организационной культуры, и возможным экономическим эффектам. Расчеты HR-метрик можно найти в открытых источниках [1; 17].

Таким образом, мы обобщили упоминаемые в разных источниках метрики и ожидаемые экономические эффекты, использование которых позволяет обосновать бюджет на управление организационной культурой для конкретной организации.

Заключение

Алгоритм диагностики организационной культуры и измерения ее эффективности представим следующим образом.

HR-метрики и возможные экономические эффекты при оценке организационной культуры

HR-метрики	Возможные экономические эффекты
• Текучесть кадров • Текучесть кадров в период адаптации новых сотрудников • Текучесть кадров среди сотрудников первого года работы • Текучесть кадров в связи с увольнениями по инициативе работодателя • Средний стаж работы сотрудников в организации • Удержание ключевых сотрудников	Снижение/ рост затрат на высвобождение, подбор, отбор, адаптацию персонала, в том числе высококвалифицированных сотрудников
• Показатель абсентеизма (по неуважительным причинам) • Количество случаев нарушения дисциплины (количество опозданий, прогулов, нарушений норм поведения) в динамике • Количество случаев конфликтов	Снижение / рост затрат в связи с простоями оборудования. Снижение / рост затрат в связи с браком продукции, возвратами продуктов и возмещением ущерба клиентам в связи с качеством продуктов или услуг. Снижение / рост количества клиентов Снижение / рост объемов производства
• Производительность труда • Прибыль на одного сотрудника	Снижение / рост объемов производства Снижение /рост количества клиентов Снижение / рост прибыли
• Качество выполнения работ, услуг • Доля брака	Снижение / рост затрат в связи с браком продукции, возвратами продуктов и возмещением ущерба клиентам в связи с качеством продуктов или услуг.
• Средняя скорость закрытия вакансий	Снижение / рост затрат на подбор, отбор персонала. Снижение / рост объемов производства Снижение / рост затрат в связи с простоями оборудования. Снижение / рост количества клиентов Снижение / рост объемов производства
• Среднее количество заявок на вакансии • Количество негативных отзывов со стороны сотрудников социальных сетях, на форумах	Снижение / рост затрат на подбор, отбор персонала

1. Для того, чтобы руководитель службы управления персоналом смог доказать руководителю организации необходимость инвестиций в поддержание или развитие организационной культуры, ему необходимо провести диагностику ее состояния. Определение доминирующего типа организационной культуры, ее ключевых ценностей очень важно с точки зрения выявления источников проблем, но для целей обоснования затрат этого будет недостаточно.
2. Требуется понимание того, как сложившаяся культура сказывается на уровне лояльности, вовлеченности, удовлетворенности персонала, конфликтности в коллективе и т. д. Эти замеры мы можем произвести при помощи обозначенных выше методик.
3. Неудовлетворительные показатели в этом случае заставляют нас обратить внимание на ключевые метрики и их актуальные значения. Если мы фиксируем, например, невысокие значения лояльности, то далее смотрим на текучесть кадров, показатель абсентеизма и т. д., и рассчитываем затраты на высвобождение увольняющихся, подбор, отбор, адаптацию новых сотрудников, недополученную выгоду от простоя оборудования.
4. В итоге получаем сумму существующих или ожидаемых денежных потерь, которые могут быть уменьшены в результате реализации ряда мероприятий в отношении организационной культуры по тем проблемным точкам, которые были выявлены на первом и втором этапах.
5. Рассчитываем затраты на реализацию мероприятий по управлению организационной культурой, релевантных выявленным на этапе диагностики проблемам культуры.
6. Соотношение ожидаемых экономических эффектов и затрат на мероприятия позволяет нам обосновать необходимость инвестиций в человеческий капитал через управление организационной культурой.

Таким образом, мы описали возможности обоснования экономических выгод от управления организационной культурой, связав это с результативностью выполнению ею своих функций в деятельности организации. Проблема заключается в том, что метрики, на основе которых рассчитывается вклад организационной культуры в достижение целей организации, находятся под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды. Поэтому объяснять динамику этих метрик исключительно влиянием со стороны организационной культуры будет не вполне корректно. Тем не менее подобный способ оценить возврат инвестиций в человеческий капитал применяется в практике управления персоналом.

_____

1. 27 важных HR-метрик. URL: https://hr-portal.ru/article/27-vazhnyh-hr-metrik (дата обращения: 20.10.2020).

2. HR-метрики: как оценить эффективность команды. URL: https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html (дата обращения: 26.10.2020).

3. Воробьев Л. А., Панасенко Г. Н. Возможности и перспективы развития технологий, основанных на Big Data в HR // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 67—75.

4. Глебова Е. В., Максимова В. В. Соотношение понятий «эффективность» и «результативность» на примере оценки системы менеджмента качества // Научные труды Дальневосточного государственного технического рыбохозяйственного университета. 2018. № 2. С. 61—67.

5. Голосов А.О. Оценка деятельности партнерских сетей с использованием NPS-метрики // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 10 (175). С. 38—41.

6. Грунт Е. В., Терещук Е. А. Современное состояние корпоративной культуры в органах государственной службы и факторы ее формирования: социологический анализ. Монография. Челябинск : Центр анализа и прогнозирования, 2008. 168 с.

7. Дагаева Е. А. Метафорический подход к диагностике организационной культуры вуза // Проблемы качества образования. Психолого-педагогические аспекты гуманитарной культуры общества. Управление в региональных социально-экономических системах : сб. докл. XVIII науч.-практ. конф. преподавателей, студентов, аспирантов и молодых ученых. Таганрог, 14—15 апреля 2017 г. Таганрог : Изд-во Таганрогского института управления и экономики, 2017. С. 112—117.

8. Дафт Р. Теория организации. М. : Юнити-Дана, 2006. 736 с.

9. Долженко Р. А. People Data («Данные о людях») как новое направление работы с

человеческими ресурсами // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. Т. 17, № 1. С. 63—72.

10. Заруцкая Е. А. Подходы к исследованию организационной культуры компании // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория практика : материалы V Междунар. науч.-практ. заоч. конф. Тверь : Изд-во Терского государственного университета, 2017. С. 131—143.

11. Иванов Е. Н. Классификационные подходы и методы измерения организационной культуры // Науковедение. 2011. № 1 (6). С. 22.

12. Как оценить корпоративную культуру компании: два базовых подхода. URL: https://hr-portal.ru/article/kak-ocenit-korporativnuyu-kulturu-kompanii-dva-bazovyh-podhoda (дата обращения: 24.10.2020).

13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.

14. Квагинидзе В. С., Смирнов В. С. Анализ методов исследования организационных культур компании // Горный информационно — аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2012. № S4. С. 339—346.

15. Кобозева Е. М., Осипова Н. Е. Методы и подходы к исследованию корпоративной культуры организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 3. С. 52—56.

16. Колобова И. Н. К вопросу об исследовании организационной культуры по «Шкале организационных парадигм» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: экономика и право. 2016. № 9. С. 8—13.

17. Леонова Е. 20 базовых HR-метрик, которые помогут измерить эффективность работы компании. URL: https://hurma.work/ru/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii/ (дата обращения: 23.10.2020).

18. Леонова Е. Вовлеченность персонала: Gallup Q12. URL: https://hurma.work/ru/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12/ (дата обращения: 25.10.2020).

19. Леонова Е. Методология eNPS: гайд по работе. URL: https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote (дата обращения: 25.10.2020).

20. Лютенс Ф. Организационное поведение. М. : Инфра-М, 1999. 691 с.

21. Малова А. NPS и альтернативные показатели лояльности клиентов: критический обзор. URL: https://epsi-rating.ru/nps (дата обращения: 23.10.2020).

22. Методы организационной диагностики в управлении персоналом : учеб.-метод. пособие / под ред. Е. В. Киселевой. Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. 422 с.

23. Мкртычян Г. А., Петрова О. В. Проблем диагностики организационной культуры инновационного университета // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2012. № 6 (1). С. 22—27.

24. Модель Дэнисона. URL: http://trkk.ru/data/models/22-denison_model.html (дата обращения: 26.10.2020).

25. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / пер. с англ. А. Боковикова. М. : Академический проект, 2001. 320 с.

26. Назайкинский С. В., Седова О. Л. Роль HR-аналитики в принятии управленческих решений в организациях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2017. № 3 (9). С. 9—19.

27. Опросник организационной лояльности Л. Портера. URL: https://dominyak.com/methods.html (дата обращения: 26.10.2020).

28. Опросник: Оцениваем бизнес-культуру вашей компании (Ричард Гэлэгер). URL: http://www.trkk.ru/data/tools/128-oprosnik-ocenivaem-biznes-kulturu-vashey-kompanii.html (дата обращения: 24.10.2020).

29. Рощин С. Ю., Солнцев С. А. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям // Российский журнал менеджмента. 2017. Т. 15, № 2. С. 173—192.

30. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, схемах : учеб.-метод. материалы. М. : Инфра-М, 2007. 395 с.

31. Томилов В. В. Культура предпринимательства. СПб. : Питер, 2004. 368 с.

32. Торосян Е. К., Цуканова О. А., Смесова К. С. Анализ основных тенденций и методов развития системы управления человеческими ресурсами // Петербургский экономический журнал. 2019. № 4. С. 34—41.

33. Удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. Что это такое и зачем компаниям их различать // HR-блог TalentTech. URL: https://blog.talenttech.ru/employee-engagement (дата обращения: 23.10.2020).

34. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебное пособие. М. : Изд-во Института психотерапии. 2002. 190 с.

35. Шевандрин Н. И. Психодиагностика, коррекция и развитие личности. М. : ВЛАДОС, 1998. 512 с.

36. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2002. 336 с.

37. Шкала организационной лояльности Дж. Мейер и Н. Аллен. URL: http://dominiak.ru/lrc/locs.html (дата обращения: 26.10.2020).

38. Щербина С. В. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции // Социс. 1996. № 7. С. 47—55.

39. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor : Aviat, 2000.

40. Ralph H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa Gaining control of the corporate culture, San-Francisco : Jossey Bass Business and Management Series, 1985.

41. Smircich L. Consepts of culture and organizational analysis // Administrative Sciense Quarterly. 1983. Vol. 28. Iss. 3. P. 339—358.

References

1. 27 vazhnyh HR-metrik. Available at: https://hr-portal.ru/article/27-vazhnyh-hr-metrik, accessed 20.10.2020 [in Rus].

2. HR-metriki: kak ocenit' jeffektivnost' komandy. Available at: https://www.sostav.ru/publication/hr-metriki-kak-otsledit-effektivnost-komandy-40796.html, accessed 26.10.2020 [in Rus].

3. Vorob'ev L.A., Panasenko G.N. (2015) *Upravlenie chelovecheskimi resursami — osnova razvitija innovacionnoj jekonomiki*, no. 6, pp. 67—75 [in Rus].

4. Glebova E.V., Maksimova V.V. (2018) *Nauchnye trudy Dal'nevostochnogo gosudarstvennogo tehnicheskogo rybohozjajstvennogo universiteta*, no. 2, pp. 61—67 [in Rus].

5. Golosov A.O. (2010) *Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika*, no. 10 (175), pp. 38—41 [in Rus].

6. Grunt E.V., Tereshhuk E.A. (2008) Sovremennoe sostojanie korporativnoj kul'tury v organah gosudarstvennoj sluzhby i faktory ee formirovanija: sociologicheskij analiz. Cheljabinsk, Centr analiza i prognozirovanija, 168 p. [in Rus].

7. Dagaeva E.A. (2017) *Problemy kachestva obrazovanija. Psihologo-pedagogicheskie aspekty gumanitarnoj kul'tury obshhestva. Upravlenie v regional'nyh social'no-jekonomicheskih sistemah.* Taganrog, pp. 112—117 [in Rus].

8. Daft R (2006) Teorija organizacii. Moscow, Juniti-Dana, 736 p. [in Rus].

9. Dolzhenko R.A. (2019) *Vestnik Omskogo universiteta. Serija «Jekonomika»,* vol. 17, no. 1, pp. 63—72 [in Rus].

10. Zaruckaja E.A. (2017) *Problemy upravlenija social'no-jekonomicheskimi sistemami: teorija praktika.* Tver', pp. 131—143 [in Rus].

11. Ivanov E.N. (2011) *Internet-zhurnal «Naukovedenie»*, no. 1 (6), pp. 22 [in Rus].

12. Kak ocenit' korporativnuju kul'turu kompanii: dva bazovyh podhoda. Available at: https://hr-portal.ru/article/kak-ocenit-korporativnuyu-kulturu-kompanii-dva-bazovyh-podhoda, accessed 24.10.2020 [in Rus].

13. Kameron K., Kuinn R. (2001) Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kul'tury. St. Petersburg, Piter, 320 p. [in Rus].

14. Kvaginidze V.S., Smirnov V.S. (2012) *Gornyj informacionno — analiticheskij bjulleten' (nauchno-tehnicheskij zhurnal)*, no. S4, pp. 339—346 [in Rus].

15. Kobozeva E.M., Osipova N.E. (2019) *Nauchnyj vestnik Juzhnogo instituta menedzhmenta*, no. 3, pp. 52—56 [in Rus].

16. Kolobova I.N. (2016) *Sovremennaja nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Serija: jekonomika i pravo*, no. 9, pp. 8—13 [in Rus].

17. Leonova E. 20 bazovyh HR-metrik, kotorye pomogut izmerit' jeffektivnost' raboty kompanii. Available at: https://hurma.work/ru/blog/20-bazovyh-hr-metrik-kotorye-pomogut-izmerit-effektivnost-raboty-kompanii, accessed 23.10.2020 [in Rus].

18. Leonova E. Vovlechennost' personala: Gallup Q12. Available at: https://hurma.work/ru/blog/vovlechennost-personala-oprosnik-gallup-q12, accessed 25.10.2020 [in Rus].

19. Leonova E. Metodologija eNPS: gajd po rabote. Available at: https://hurma.work/ru/blog/metodologiya-enps-gajd-po-rabote, accessed 25.10.2020 [in Rus].

20. Ljutens F. (1999) Organizacionnoe povedenie. Moscow, Infra-M, 691 p. [in Rus].

21. Malova A. NPS i al'ternativnye pokazateli lojal'nosti klientov: kriticheskij obzor. Available at: https://epsi-rating.ru/nps, accessed 23.10.2020 [in Rus].

22. Kiseleva E.V. (Ed.) (2016) Metody organizacionnoj diagnostiki v upravlenii personalom: uchebno-metodicheskoe posobie. Vologda, Vologodskij filial RANHiGS, 422 pp. [in Rus].

23. Mkrtychjan G.A., Petrova O.V. (2012) *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im.N.I.Lobachevskogo*, no. 6 (1), pp. 22—27 [in Rus].

24. Model' Djenisona. Available at: http://trkk.ru/data/models/22-denison_model.html, accessed 26.10.2020 [in Rus].

25. Moreno Ja.L. (2001) Sociometrija: Jeksperimental'nyj metod i nauka ob obshhestve. Moscow, Akademicheskij proekt, 320 p.

26. Nazajkinskij S.V., Sedova O.L. (2017) *Vestnik RGGU. Serija «Jekonomika. Upravlenie. Pravo»*, no. 3 (9), pp. 9—19 [in Rus].

27. Oprosnik organizacionnoj lojal'nosti L. Portera. Available at: https://dominyak.com/methods.html, accessed 26.10.2020 [in Rus].

28. Oprosnik: Ocenivaem biznes-kul'turu vashej kompanii (Richard Gjeljeger). Available at: http://www.trkk.ru/data/tools/128-oprosnik-ocenivaem-biznes-kulturu-vashey-kompanii.html, accessed 24.10.2020 [in Rus].

29. Roshhin S.Ju., Solncev S.A. (2017) *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, vol. 15, no. 2, pp. 173—192 [in Rus].

30. Solomanidina T.O. (2007) Organizacionnaja kul'tura v tablicah, testah, shemah: uchebno-metodicheskie materialy. Moscow, Infra-M, 395 p. [in Rus].

31. Tomilov V.V. (2004) Kul'tura predprinimatel'stva. St. Petersburg, Piter, 368 p. [in Rus].

32. Torosjan E.K., Cukanova O.A., Smesova K.S. (2019) *Peterburgskij jekonomicheskij zhurnal*, no. 4, pp. 34—41 [in Rus].

33. Udovletvorennost', lojal'nost' i vovlechennost'. Chto jeto takoe i zachem kompanijam ih razlichat' // HR-blog TalentTech. Available at: https://blog.talenttech.ru/employee-engagement, accessed 23.10.2020 [in Rus].

34. Fetiskin N.P., Kozlov V.V., Manujlov G.M. (2002) Social'no-psihologicheskaja diagnostika razvitija lichnosti i malyh grupp: uchebnoe posobie. Moscow, Izdatel'stvo Instituta Psihoterapii, 190 p. [in Rus].

35. Shevandrin N. I. (1998) Psihodiagnostika, korrekcija i razvitie lichnosti. Moscow, VLADOS, 512 p. [in Rus].

36. Shejn Je. (2002) Organizacionnaja kul'tura i liderstvo. St. Petersburg, Piter, 336 p. [in Rus].

37. Shkala organizacionnoj lojal'nosti Dzh. Mejer i N.Allen. Available at: http://dominiak.ru/lrc/locs.html, accessed 26.10.2020 [in Rus].

38. Shherbina S.V. (1996) *Socis,* no. 7, pp. 47—55 [in Rus].

39. Denison D., Neal W. (2002) Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, Aviat [in Eng].

40. Ralph H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa (1985) Gaining control of the corporate culture, San-Francisco, Jossey Bass Business and Management Series [in Eng].

41. Smircich L. (1983) *Administrative Sciense Quarterly*, vol. 28, iss. 3, pp. 339—358 [in Eng].

For citing: Tereshchuk E.A. Measuring the efficiency of organizational culture in the context of personnel management // Socium i vlast'. 2020. № 6 (86). P. 55—66. DOI: 10.22394/1996-0522-2020-6-55-66.

DOI: 10.22394/1996-0522-2020-6-55-66

UDC 331.101; 331.104

MEASURING THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CONTEXT OF PERSONNEL MANAGEMENT

Ekaterina A. Tereshchuk,
The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Chelyabinsk branch,
Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Cand.Sc. (Sociology),
The Russian Federation, 454077, Chelyabinsk, ulitsa Komarova, 26.

Abstract

Introduction. The article is focused on possibilities of measuring the efficiency of organizational culture, which is relevant when planning and justifying the expenditures for personnel management. The aim of the study is to formulate an algorithm of actions which makes it possible to move from assessing the existing organizational culture to assessing the expected economic effects from measures to maintain or develop it.

Methods. In the course of the research, the methods of comparative analysis, system analysis, functional analysis, desk research were used.

Scientific novelty. In works devoted to measuring organizational culture, the emphasis is made on diagnosing its state, its features in any specific organizations, recorded, as a rule, on the basis of a number of well-known author's methods. Researches on HR analytics and practical recommendations are focused on building a system of HR metrics and identifying their correlation with an organization economic performance in order to see solutions - "insights" in human resource management.
At the same time, there are no works reflecting the relationship between the characteristics of organizational culture and the expected economic effects of its functioning, which would justify the necessity of expenditures for managing organizational culture for each specific organization. The article describes the possibility of transition from measuring the culture characteristics to the indicator of return on investment in human capital.

Conclusions. The practice of assessing the economic efficiency of decisions related to the expenditures for organizational culture is accompanied by a number of difficulties in justifying the expected results. In our opinion, the variant of measuring the effectiveness of organizational culture described in the article has the right to exist. It should be noted that the correlations between culture indicators, HR metrics and economic effects can vary for different organizations, which is established empirically by observing changes in all indicators and their relationships over time.

Key concepts:
organizational culture,
diagnostics of organizational culture,
HR metrics,
economic efficiency,
personnel Management.