

**УДК 159.9**

## **Методика диагностики корпоративной культуры: 33 аспекта**

**Лёвкин Вадим Евгеньевич**

Кандидат философских наук, доцент,  
кафедра общей и социальной психологии,  
Тюменский государственный университет,  
625007, Российская Федерация, Тюмень, проезд 9 Мая, д. 5;  
e-mail: vadimlevkin@orgpsiholog.ru

### **Аннотация**

Вниманию организационных психологов, сотрудников служб управления персоналом предлагается методика диагностики корпоративной культуры, позволяющая определить риски и ресурсы корпоративной культуры по 33-м важнейшим показателям. Методика прошла процедуру научного психометрического обоснования, является валидной и надежной. В бланковом и компьютеризированном виде методика прошла успешную апробацию на предприятиях различных отраслей Тюменской и Московской областей (строительство зданий, нефтепереработка, гостиничный бизнес, продажа хозяйственных товаров, фитнес-центры и так далее).

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Лёвкин В.Е. Методика диагностики корпоративной культуры: 33 аспекта // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2015. № 6. С. 139-157.

### **Ключевые слова**

Корпоративная культура, диагностика корпоративной культуры, методика диагностики корпоративной культуры.

## Введение

*Цель методики* – определить состояние корпоративной культуры компании, ее сильные и слабые стороны, конфликтогенные зоны. Методика прошла процедуру научного психометрического обоснования, то есть является валидной и надежной [Черенкова, 2013].

*Понятие корпоративной культуры.* Смысл корпоративной культуры, заложенный в методику, складывается из трёх взаимодополняющих и довольно емких толкований корпоративной культуры:

1) *ценности, поведенческие нормы*, характерные для данной организации и позволяющие судить о типичном для членов данной организации подходе к решению проблем. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения [Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000; Пригожин, 2003; Роббинз, 2006; Idris, Wahab, Jaapar, 2015; Schein, 2015; Garri, Konstantopoulos, Bekiaris, 2013]. Корпоративная культура – это правила игры, действующие в организации, приёмы и навыки, которыми должен владеть новичок, чтобы быть принятым в члены организации [Шейн, 2002];

2) *система ценностей*, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, связанных с конечными целями его развития, которая определяет решения, поступки и всю деятельность персонала [Deal, Kennedy, 1982; Дёмин, 2010], тип отношений [Камерон, Куинн, 2001] и эффективность обмена знаниями в организации [Chen, Cheng, 2011; Sánchez, Sánchez, Collado-Ruiz, Cebrián-Tarrasón, 2013; Matzler, Mueller, 2011; Aslani, Mousakhani, Aslani, 2012];

3) *сложившаяся в организации система отношений* между сотрудниками (коллегами, подчиненными, руководством), к самой профессиональной деятельности (к работе), к организации и к роли организации в обществе (миссии). Отражается в уровне приверженности сотрудников данной компании [Чанько, 2005; Мильнер, 2000; Черенкова, Лёвкин, 2014; Harris, Moran, 1996], а также в выборе приоритетов между конкурентоспособностью или развитием [Вылегжанина, 2014; Вылегжанина, 2015, www].

Более детально феноменология корпоративной культуры раскрывается в видео-лекции «33 аспекта корпоративной культуры высокого уровня» [Лёвкин, 2015, www].

*Задачи, решаемые с помощью методики:*

1. *Мониторинг состояния корпоративной культуры* (по всем ключевым аспектам – 33 важнейших показателя).

2. *Выявление слабых и сильных мест в корпоративной культуре* (с оценкой того насколько развит каждый показатель), где «слабое место» – это мишень для работы руководителей, HR и оргпсихологов, а «сильное место» – это ресурс, который необходимо использовать.

3. *Определение рисков и угроз корпоративной культуры* – «конфликтогенных зон», с оценкой вероятности конфликта по каждому показателю (аспекту) корпоративной культуры.

4. *Формирование конкретного технического задания для организационного психолога или бизнес-тренера*, обеспечивающего прицельную работу с «западающими» аспектами корпоративной культуры.

5. *Выявление возможных причин производственных затруднений* (гипотезы о причинах формулируются при анализе ответов сотрудников разных подразделений и категорий – по должности, статусу в организации, возрасту, стажу и так далее).

### **Описание методики исследования и ее трудоемкость**

Методика представляет собой стандартизированный опросник с последующей ручной, либо компьютеризированной обработкой результатов. Респондент отвечает одной цифрой (от 1 до 7) на каждый из 33 вопросов методики, тем самым оценивая выраженность в своей компании (или оцениваемом подразделении) данных ключевых аспектов корпоративной культуры компании (или подразделения).

В качестве «бумажного» варианта методики потребуются «Бланк опроса по методике» и распечатка «Расшифровки вопросов методики»<sup>1</sup>. Если вопрос респонденту не понятен, он может посмотреть расшифровку вопроса.

<sup>1</sup> Доступны по ссылке: <http://orgpsiholog.ru/downloads/psy/Culture-Blank-Voprosy.zip>

Вопросы методики помогут нам оценить и осознать уровень и качество корпоративной культуры в организации или отдельном подразделении (необходимо заранее определиться, что будет оцениваться). Вопросы, в зависимости от того что представляется более удобным, могут предъявляться респонденту в трех разных вариантах:

а) устно (в этом случае опрос проводит оргпсихолог или специалист отдела по работе с персоналом, внося ответы за респондента в бумажный бланк или сразу в программу на мобильном компьютере);

б) на бумажном или электронном бланке;

в) в программном виде (в этом случае респондент или интервьюер вносит данные непосредственно в компьютерную программу «Корпоративная культура»).

*Трудоемкость.* На опрос одного человека уходит 15-30 минут (люди по-разному отвечают на 33 вопроса, плюс заполняются анкетные данные, необходимые позже для формирования выборок по этим критериям: ФИО, название подразделения, направленность подразделения, должность, стаж, пол, возраст).

Опрос специалистов (тем более рядовых) лучше всего делать индивидуально. Это даст возможность прокомментировать вопросы, если что-то респонденту непонятно, чтобы поддержать мотивацию отвечать искренне, а также чтобы не упустить возможную сопутствующую и значимую информацию.

### **Процесс работы с методикой: выборка и общие процедуры**

Самым первым шагом должно стать устное сообщение, идущее в официальной рабочей обстановке (например, на еженедельном совещании, или даже на специальном сборе) от директора. Это должно быть сообщение управленцам и ключевым специалистам предприятия. Нужно объяснить людям, что для улучшения работы проводится диагностика корпоративной культуры, чтобы выявить фактическое положение вещей по многим аспектам жизни предприятия. А также пояснить, что полученная информация поможет дальше усовершенствовать все производственные процессы. Эту роль крайне нежелательно

делегировать кому-либо из подчиненных управленцев – это должен сделать директор.

Директор должен суметь донести до людей мысль о том, что необходима поддержка работников службы управления персоналом в работе с людьми, нужен режим благоприятствования (например, без вопросов выделять помещение для опроса в тишине), поскольку это не отрыв от работы, а реальные шаги по обеспечению большей эффективности в будущем. Ведь без диагностики любая оптимизация бизнес-процессов – это меры, избранные практически наугад. Нужно устно сообщить, что конкретные решения, которые улучшат и качество работы, и отношения в коллективе, могут формулироваться на каждом завершённом этапе диагностики.

Если директор не создаст нужного отношения к вашей работе, то будет крайне затруднительно управлять этим процессом в дальнейшем и будет сложно защищать его результаты и уж тем более потом внедрять изменения и управлять ими.

Собственно, если директор не создаст правильного настроения, то даже «выловить» управленцев для диагностики станет проблемой: они все вдруг станут «очень занятыми», им «не до того», «много работы» и так далее, словно бы вы «приставали к ним с какой-то ерундой», отрывая от жизненно важных задач.

Директор (или уже Вы, на том же совещании), обозначает сроки и конкретную последовательность шагов – как будет проходить сбор информации, что сначала будут опрошены все руководители, а затем отдельно сотрудники по подразделениям.

*Критерии отбора подразделений в очередь диагностики (по убыванию значимости критерия):*

1) степень влияния работы подразделения на работу других подразделений (чем сильнее влияние, тем раньше должно быть продиагностировано подразделение);

2) степень взаимосвязанности подразделения с другими подразделениями (у кого больше всего входных и выходных результатов работы, связанных с работой других подразделений);

3) проблемы с выполнением плана и другими производственными показателями; проблемы в отношениях между людьми;

4) проблемы трудовой дисциплины.

Возможно, вы определите и другие критерии, но главное, что они должны быть. Можно указать, что порядок может и должен меняться, если будут изменяться актуальные показатели по озвученным критериям в реальности. В итоге руководители будут знать, зачем диагностика, кто проводит и с кем, чем обусловлен порядок выбора подразделений. Все предельно прозрачно, никто не чувствует себя марионеткой в руках обстоятельств.

### **Алгоритм сбора данных в процессе исследования для диагностики**

Шаг 1: Решение директора и мотивирование им управленцев, ключевых специалистов на участие в диагностике. Создание с самого начала конструктивного контекста, вовлеченного отношения.

Шаг 2: Опрос генерального директора, замов, руководителей направлений, ГИПов, главспецов и так далее. Как правило, изнутри виднее, кого следует опросить в первую очередь (обычно это управленцы и ключевые специалисты). Получив информацию о них, мы увидим корни проблем «с головы». Естественно, до окончания всего опроса нельзя предоставлять данные о результатах опроса отдельных личностей другим отдельным личностям (чтобы избежать конформизма и неконструктивного поведения со стороны конкретных сотрудников).

Во-первых, диагностика управленцев позволит оперативно сформулировать проекты приказов и других необходимых мер, обсудить их с директором и на специальных совещаниях. Ведь смысл диагностики в получении достоверной информации для принятия обоснованных решений (а не решений, основанных на отдельных частных мнениях). Изменения в работе руководителей отразятся на корпоративной культуре всего предприятия (это значит, что диагностировать весь многочисленный персонал заранее не всегда есть необходимость – все равно будут изменения в связи с решениями по директорату и ключевым специалистам).

Во-вторых, опрос руководства создаст в управленцах понимание того, что происходит, зачем людей «отрывают» от работы, и руководители смогут поддерживать диагностику организационно, смогут с правильным (конструктивным, ответственным, вовлеченным) отношением (!) сообщить своим работникам о том, что это важно и что это нужно.

Шаг 3: Диагностика самых проблемных подразделений в порядке установленной очереди. И снова, получив данные, принимаем решения и получаем определенные изменения в производственных процессах и самой корпоративной культуре.

### **Инструкция респондентам по прохождению опросника**

Необходимо любой цифрой, по шкале от 1 до 7 (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7), оценить каждый из 33 аспектов корпоративной культуры высокого уровня (оцените, насколько каждый из них присутствует в оцениваемой организации, соответствует ей), где:

- 7 – Прекрасно, есть в полной мере! Я совершенно доволен!
- 4 – Выражено средне, могло бы быть лучше!
- 1 – Практически нет совсем, чрезвычайно плохо. Я совершенно не доволен!

Проставьте цифру в пустой ячейке напротив каждого из 33 аспектов. И вначале в самом общем виде оцените по этой семибалльной шкале уровень и качество корпоративной культуры компании в целом. Чтобы различить «уровень» и «качество» удобна аналогия с автомобилем или каким-либо другим инструментом, который может быть не высокого уровня, но очень качественным, а может быть и не высокого уровня, и не качественным, и так далее. Только искренний ответ имеет смысл. Спасибо!

*Дополнительный комментарий к инструкции:* если требуется расшифровать, что такое корпоративная культура, то используйте следующее определение: *корпоративная культура* – это сложившаяся в организации система отношений между сотрудниками (коллегами, подчиненными, руководством), к самой профессиональной деятельности (к работе), к организации и к роли

организации в обществе. Указанные отношения строятся на основе определенных ценностей и допущений, бездоказательно разделяемых персоналом конкретного предприятия, проявляющихся также в типичном для членов данной организации подходе к решению проблем.

Перед тем, как приступить к оценке корпоративной культуры по отдельным аспектам вы можете предложить респондентам предварительно оценить общий *уровень* и *качество* корпоративной культуры.

Уровень корпоративной культуры (может быть высоким и низким) – это степень воплощения в жизни компании идеалов развития сотрудников и ее самой в обществе. Чем более эффективна, успешна, высокотехнологична, человечна и при этом гармонична компания (или оцениваемое подразделение), тем выше уровень ее корпоративной культуры. Оцените уровень по шкале от 1 до 7, где 7 – наивысший уровень.

Качество корпоративной культуры (может быть хорошим и плохим) характеризует степень проработанности отношений внутри компании. Чем более согласованы и гармоничны отношения, чем слаженнее и быстрее решаются проблемы, тем качественнее корпоративная культура. Качество корпоративной культуры определяется также тем, насколько устойчивы сложившиеся отношения к дестабилизирующим внешним и внутренним факторам: чем прочнее, надежнее и адаптивнее отношения, чем меньше они подвержены любого рода рискам и угрозам, тем лучше качество корпоративной культуры. Оцените качество в процентах, где 100% – наилучшее качество.

*Качество* оценивается в процентах, где 100% – это наилучшее качество, а *уровень* оценивается в баллах, по вышеприведенной семибалльной шкале.

Предварительная оценка уровня и качества позволит затем сравнить показатели с полученными по методике (позволит выявить тех, кто наиболее адекватно оценивает корпоративную культуру на субъективном уровне). Кроме того, такая предварительная оценка позволяет обучить сотрудников пониманию различий между качеством и уровнем корпоративной культуры. Этот формирующий (обучающий) эффект методики остаётся актуальным и при ответах на каждый из 33 вопросов методики.

## Оцениваемые респондентом аспекты корпоративной культуры (опросник методики)

1. Управление строится на основе знаний (вместо «бюрократии или деспотизма руководства» присутствует полное доверие к квалификации, знаниям и способностям сотрудников).

2. Мощная и постоянно развиваемая система обучения, аттестации и повышения квалификации сотрудников всех уровней.

3. Уверенное руководство организацией, сильное и принимаемое коллективом лидерство.

4. Высокая приверженность сотрудников (радение за организацию, искреннее стремление делать лучше).

5. Постоянно пополняемая, доступная и применяемая база знаний организации (готовые решения, наработки, ответы на частые вопросы и возражения).

6. Полный доступ сотрудников к необходимой организационной информации (регламентирован, удобен и защищен от искажений).

7. Быстрый и качественный обмен информацией между специалистами и подразделениями.

8. Широкое вовлечение сотрудников в процесс принятия важных решений, прозрачность значимых решений.

9. Ощущение личной ответственности за общий результат, чувство вклада в общее дело.

10. Концентрация на возможностях, а не проблемах, способность руководства гибко и конструктивно менять цели, максимально используя творческий потенциал сотрудников и возможности внешней среды.

11. Всемогущий создаваемый руководством организационный климат («все проблемы решаемы»), стимулирующая психологическая атмосфера увлеченности работой и общими целями организации.

12. Работающая, справедливая и эффективная система мотивации и демотивации (система вознаграждений и наказаний).

13. Работающая система обратной связи о качестве профессиональной деятельности сотрудников и руководства.

14. Отработанный механизм рассмотрения и внедрения инноваций, предложений и прочих инициатив.
15. Руководство умеет разделять деловое, профессиональное, личное и светское общение в соответствии с содержанием решаемых задач.
16. В коллективе силен общий настрой работать на результат. Присутствует негласное осуждение отсутствия результата.
17. Высокий уровень деловой этики и этикета, корректное поведение (общение) в любых обстоятельствах, и без излишнего формализма.
18. Постоянный поиск более оптимальных, более эффективных способов решения профессиональных задач.
19. Полная вовлеченность сотрудников всех уровней в производственный процесс во время работы, при отсутствии эмоционального выгорания, истощения.
20. Обеспечение возможностей и стимулирование профессионально-личностного роста сотрудников.
21. Высокая лояльность сотрудников (принятие правил организации).
22. Я ощущаю, что как сотрудник я важен для организации, что меня уважают как личность, что мне доверяют и заботятся обо мне, и что от меня ждут инициатив и результатов.
23. Чуткость и заботливость сотрудников в отношении безопасности организации.
24. Защищенность, устойчивость организации и системы организационных взаимодействий в отношении возможных внешних и внутренних угроз.
25. Эффективные стратегии решения конфликтов в организации на основе общих ценностей.
26. Видение текущих действий через призму главных целей и ценностей.
27. Способность сотрудников конструктивно реагировать на идущую извне неадекватную критику и некорректное поведение.
28. Сотрудники умеют разделять деловое, профессиональное, личное и светское общение в соответствии с содержанием решаемых задач.
29. Принято быстро исправлять ошибки. Вместо чувства вины работает чувство ответственности.

30. Помогающий документооборот, минимум отчетности. Устаревшие формы заменяются новыми, более эффективными.

31. Развитая инфраструктура – высокий уровень обеспечения работника всем необходимым.

32. Все бизнес-процессы организации, коммуникации, мероприятия направлены на создание полезного результата, новой ценности производимых продуктов и услуг.

33. Высокий уровень автоматизации, использование постоянно совершенствующихся информационных технологий.

### **Обработка полученных результатов – баллы и их интерпретация**

Если данные были собраны в виде бланков, то они вручную заносятся в общую таблицу (например, в файл Excel) или вводятся с бланков в специальную компьютерную программу «Диагностика корпоративной культуры», а затем анализируются полученные общие результаты. Каждая строка – это респондент, а столбцы – это анкетные данные (ФИО, должность, возраст и так далее) и, собственно, далее идут оценки каждого из 33 аспектов. Аспекты, получившие максимум баллов – это ресурсы организации. Аспекты, получившие низкие баллы – источники рисков и корпоративных угроз, а также возможные «точки роста» и «скрытые ресурсы», «упущенная выгода».

Минимальная оценка по вопросу – 1 балл, таким образом, минимально возможное количество баллов по всем вопросам – 33 (если кто-то не понял и проставил 0 по какому-либо вопросу, то исправляем на 1).

Качество корпоративной культуры выражается в процентах и для одного респондента определяется по формуле:

$$[\text{сумма баллов по 33 вопросам}] * 100 / 33 = [\text{качество}]$$

Полученные проценты качества корпоративной культуры, в указанных ниже диапазонах интерпретируются как показатель уровня корпоративной культуры, по следующей универсальной шкале: 90-100 – очень высокий уровень; 75-89 – уровень выше среднего; 55-74 – средний уровень;

35-54 – уровень ниже среднего; 15-34 – низкий уровень; 0-14 – самый низкий уровень.

*Чтобы получить данные о качестве корпоративной культуры сразу по всей компании или по отдельной выборке* нужно определить среднее арифметическое по каждому из 33 аспектов корпоративной культуры, чтобы затем сравнить эти средние значения между собой, получив, таким образом, характеристику корпоративной культуры по ответам сразу всего коллектива или определенной выборки. Это самый простой и вполне самодостаточный метод. Для более сложных возможностей интерпретации нужно сравнивать ответы произвольной выборки респондентов по каждому аспекту (то есть сравнивать разные ответы респондентов по одному и тому же вопросу методики).

*Для выявления конфликтных зон* необходимо по интересуемой выборке (например, только по отделу или только по руководителям) получить значение разброса оценок по каждому из 33 аспектов. Вычитая из самой высокой оценки самую низкую (по тому же аспекту) мы получим искомое значение разброса по данному аспекту (вопросу в методике) в заданной нами выборке респондентов.

Чем выше значение разброса, тем выше вероятность конфликта в данной выборке людей, поскольку их представления относительно значимых аспектов работы компании существенно различаются и, следовательно, когда им потребуется принимать решение с опорой на эти представления (убеждения), то вероятность конфликта будет тем выше, чем сильнее различия (выше разброс). И чем выше взаимозависимость результатов совместной деятельности, тем быстрее и ярче может проявиться конфликт при том же различии в представлениях.

Так, разброс оценок:

– в 6 баллов означает «крайне высокую» вероятность конфликта в данной выборке по вопросам, затрагивающим данный аспект. 6 баллов означает, что как минимум один человек в выборке оценил вопрос на 7 баллов, а кто-то всего лишь на 1 балл;

– разброс в 5 баллов – это «высокая» вероятность конфликта;

– 4 балла – «выше среднего»;

- 3 балла – «средняя»;
- 2 балла – «ниже среднего»;
- 1 балл – «низкая» вероятность конфликта.

Таким простым и действенным способом мы можем вычислить логическую вероятность конфликта как между двумя людьми (оценивая значение разброса оценок между ними), так и между любым другим числом людей. Практический (например, прогностический) смысл оценка вероятности конфликта имеет только в том случае, если эти люди имеют возможность общаться или существенно влияют на результаты работы друг друга своими действиями, имеют общие профессионально значимые контексты общения.

### Заключение

В результате, методика диагностики корпоративной культуры позволяет получить ответы на следующие основные вопросы:

1. Каков уровень и качество корпоративной культуры (в организации, подразделении, конкретного человека или выбранных людей)?
2. В чем причины конфликтов в организации (подразделении)?
3. Между какими людьми и подразделениями возможен конфликт и почему?
4. На какие сильные стороны коллектива следует опираться при внедрении инноваций и при прочих организационных изменениях?
5. Что заложить в техзадание для работы бизнес-тренера, коуча или организационного психолога?

Компьютеризированная версия методики позволяет получить ответы значительно быстрее, буквально в один клик мыши построить наглядные диаграммы ресурсов и конфликтности в заданной выборке респондентов<sup>2</sup>.

Благодаря проведенной диагностике становится ясно, над чем работать (слабые стороны и конфликтогенные зоны) и на что при этом можно и нужно опираться (сильные стороны, ресурсы). Для того, чтобы обосновать необходи-

---

2 Видео, демонстрирующее работу с программой доступно на странице описания программы: <http://orgpsiholog.ru/culture.htm>

мость в затратах на нужные мероприятия по развитию персонала теперь можно корректно сослаться на результаты диагностики корпоративной культуры, а не на частные мнения, пусть даже и высоко профессионально компетентных, но ограниченных в своей субъективности, специалистов.

Результаты диагностики – это уже не мнение, а информация, с которой не просто можно, а необходимо работать дальше. Поскольку же *предмет* работы благодаря диагностике определен, то следующим шагом будет выбор *форм, методов и средств* работы с разными категориями сотрудников.

При выборе форм, методов и средств работы, при планировании мероприятий, направленных на развитие корпоративной культуры, необходимо придерживаться принципов *гуманизма*, в частности принципа адекватности предмета воздействия целям воздействия: *не следует огрехи в системе управления предприятием компенсировать ресурсами персонала*. Если что-то можно улучшить с помощью оптимизации бизнес-процессов, информационных потоков, опорных регламентов, используемых технологий, инноваций – это следует сделать.

### Библиография

1. Вылегжанина А.О. Организация в современной социально-экономической системе: конкурентоспособность или развитие? // В мире научных открытий. 2014. № 11.9 (59). С. 3451-3468.
2. Вылегжанина А.О. Управление ресурсами социально-экономического развития // Библиоклуб. URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275278> (дата обращения: 11.10.2015).
3. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: ИНФРА-М, 2000. 55 с.
4. Дёмин Д.В. Корпоративная культура: десять самых распространённых заблуждений. М.: Альпина Паблишерз, 2010. 138 с.
5. Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб: Питер, 2001. 320 с.
6. Лёвкин В.Е. 33 аспекта корпоративной культуры высокого уровня // Youtube.com. URL: <https://youtu.be/SMA7NLARNso> (дата обращения: 13.10.2015).

7. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2000. 480 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 863 с.
9. Роббинз С.П. Основы организационного поведения. М.: Вильямс, 2006. 448 с.
10. Чанько А.Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2005. № 4 (3). С. 29-54.
11. Черенкова Д.А. Психометрическое обоснование методики диагностики корпоративной культуры. Тюмень: ТюмГУ, 2013. 70 с.
12. Черенкова Д.А., Лёвкин В.Е. Психометрическое обоснование методики диагностики корпоративной культуры // Лучшие выпускные квалификационные работы 2013 года. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. Ч. 3. С. 255-266.
13. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
14. Aslani F., Mousakhani M., Aslani A. Knowledge sharing: a survey, assessment and directions for future research // World Academy of Science, Engineering and Technology. 2012. No. 68. P. 310-314.
15. Chen J.W., Cheng Y.H. Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel // International journal of hospitality management. 2011. No. 31 (2). P. 468-476.
16. Deal T., Kennedy A. Corporate cultures: the rites and rituals of organizational life. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1982. 232 p.
17. Garri M., Konstantopoulos N., Bekiaris M. Corporate strategy, corporate culture & customer information // Procedia – Social and behavioral sciences. 2013. No. 73. P. 669-677.
18. Harris P.R., Moran R.T. Managing cultural differences: leadership strategies for a new world of business. Houston: Gulf Publishing, 1996. 402 p.
19. Idris S.A.M., Wahab R.A., Jaapar A. Corporate cultures integration and organizational performance: a conceptual model on the performance of acquiring companies // Procedia – Social and behavioral sciences. 2015. No. 172. P. 591-595.
20. Matzler K., Mueller J. Antecedents of knowledge sharing. Examining the influence of learning and performance orientation // Journal of economic psychology. 2011. No. 32 (3). P. 317-329.

21. Sánchez J.H., Sánchez Y.H., Collado-Ruiz D., Cebrián-Tarrasón D. Knowledge creating and sharing corporate culture framework // *Procedia – Social and behavioral sciences*. 2013. No. 74. P. 388-397.
22. Schein E.H. Corporate culture // *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Elsevier, 2015.

## **A technique of the diagnostics of corporate culture: 33 aspects**

**Vadim E. Levkin**

PhD in Philosophy, Associate Professor,  
Department of general and social psychology,  
Tyumen State University,  
625007, 5 9 Maya str., Tyumen, Russian Federation;  
e-mail: vadimlevkin@orgpsiholog.ru

### **Abstract**

The paper presents a technique of the diagnostics of corporate culture that helps to identify risks and resources of corporate culture based on 33 parameters. The technique was validated through scientific psychometric procedure and can be recommended as a reliable diagnostic tool for organizational psychologists and human resource specialists. The technique was tested in blank and computerized forms at Tyumen and Moscow companies of different branches (architecture, oil and gas industry, tourism, fitness services, commerce). The technique allowed the author of the article to identify companies' weaknesses and conflict areas, as well as their strong points and resources. The author of the article points out that the results of the diagnostics present information that must be taken into account and needs careful consideration. The next step consists in choosing forms, methods and means of work with different categories of the staff. When choosing

these forms, methods and means and planning activities aimed at corporate culture development, it is necessary to adhere to the principles of humanism: flaws in the system of enterprise resource management should not be compensated by personnel resources. If something can be improved by optimizing business processes, information flows, supporting regulations, used technologies, innovations, this should be done.

### For citation

Levkin V.E. (2015) Metodika diagnostiki korporativnoi kul'tury: 33 aspekta [A technique of the diagnostics of corporate culture: 33 aspects]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 6, pp. 139-157.

### Keywords

Corporate culture, diagnostics of corporate culture, technique of the diagnostics of corporate culture.

## References

1. Aslani F., Mousakhani M., Aslani A. (2012) Knowledge sharing: a survey, assessment and directions for future research. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 68, pp. 310-314.
2. Chan'ko A.D. (2005) Opyt diagnostiki organizatsionnoi kul'tury rossiiskikh kompanii [The experience of diagnosis of corporate culture in Russian companies]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* [Russian journal of management], 3 (4), pp. 29-54.
3. Chen J.W., Cheng Y.H. (2011) Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International journal of hospitality management*, 31 (2), pp. 468-476.
4. Cherenkova D.A. (2013) *Psikhometricheskoe obosnovanie metodiki diagnostiki korporativnoi kul'tury* [Psychological validation of a technique of diagnostics of corporate culture]. Tyumen: TyumGU Publ.
5. Cherenkova D.A., Levkin V.E. (2014) Psikhometricheskoe obosnovanie metodiki diagnostiki korporativnoi kul'tury [Psychological validation of a technique

- of diagnostics of corporate culture]. *Luchshie vypusknye kvalifikatsionnye raboty 2013 goda* [The best graduate qualification works of 2013]. Part 3. Tyumen: TyumGU Publ., pp. 255-266.
6. Deal T., Kennedy A. (1982) *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Reading: Addison-Wesley.
  7. Demin D.V. (2010) *Korporativnaya kul'tura: desyat' samykh rasprostranennykh zabluzhdenii* [Corporate culture: the ten most popular delusions]. Moscow: Al'pina Publ.
  8. Garri M., Konstantopoulos N., Bekiaris M. (2013) Corporate strategy, corporate culture & customer information. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 73, pp. 669-677.
  9. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J. (1982) *Organizations: behavior, structure, processes*. Plano, Tex: BusinessPublishing Co. (Russ. ed.: Gibson Dzh.L., Ivantsevich D.M., Donnelli D.Kh. (2000) *Organizatsii: povedenie, struktura, protsessy*. Moscow: INFRA-M Publ.)
  10. Harris P.R., Moran R.T. (1996) *Managing cultural differences: leadership strategies for a new world of business*. Houston: Gulf Publishing.
  11. Idris S.A.M., Wahab R.A., Jaapar A. (2015) Corporate cultures integration and organizational performance: a conceptual model on the performance of acquiring companies. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 172, pp. 591-595.
  12. Cameron K, Queen R. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, CA: Jossey Bass, Addison-Wesley. (Russ. ed.: Kameron K.S., Kuinn R.Je. (2001) *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury*. St. Petersburg: Piter Publ.)
  13. Levkin V.E. (2015) *33 aspekta korporativnoi kul'tury vysokogo urovnya* [33 aspects of high level corporate culture]. *Youtube.com*. Available at: <https://youtu.be/SMA7NLARNso> [Accessed: 13/10/15].
  14. Matzler K. Mueller J. (2011) Antecedents of knowledge sharing. Examining the influence of learning and performance orientation. *Journal of economic psychology*, 32 (3), pp. 317-329.
  15. Mil'ner B.Z. (2000) *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. Moscow: Infra-M Publ.

16. Prigozhin A.I. (2003) *Metody razvitiya organizatsii* [Methods aimed at organizational development]. Moscow: MTsFER Publ.
17. Robins S.P. (2005) *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall. (Russ. ed.: Robbinz S.P. (2006) *Osnovy organizatsionnogo povedeniya*. Moscow: Vil'yams Publ.)
18. Sánchez J.H., Sánchez Y.H., Collado-Ruiz D., Cebrián-Tarrasón D. (2013) Knowledge creating and sharing corporate culture framework. *Procedia – social and behavioral sciences*, 74, pp. 388-397.
19. Schein E.H. (2015) Corporate culture. In: *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford: Elsevier.
20. Schein E.H. (1996) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. (Russ. ed.: Shein E.Kh. (2002) *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo*. St. Petersburg: Piter Publ.)
21. Vylegzhanina A.O. (2014) Organizatsiya v sovremennoi sotsial'no-ekonomicheskoi sisteme: konkurentosposobnost' ili razvitie? [Organization in a modern socio-economic system: competitiveness or development?]. *V mire nauchnykh otkrytii* [In the world of scientific discoveries], 11.9 (59), pp. 3451-3467.
22. Vylegzhanina A.O. (2015) *Upravlenie resursami sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya* [Management of resources of socio-economic development]. *Biblioklub* [Biblioclub]. Available at: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=275278> [Accessed: 11/10/15].