

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ КОМПАНИИ

## THEORETICAL ASPECTS OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE

ПОЛУЧЕНО 11.09.2023 ОДОБРЕНО 21.09.2023 ОПУБЛИКОВАНО 25.10.2023

УДК 331.445 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-5-20-24



**ДАНИЛОВА Е.А.**

*Канд. социол. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза*

**DANILOVA E.A.**

*Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Penza State University, Penza*

**e-mail:** danilovaea31@gmail.com

### Аннотация

*В данной статье обобщены и систематизированы подходы к изучению понятия корпоративной культуры. В работах зарубежных и отечественных авторов выделены концептуальные аспекты содержания корпоративной культуры. Определены основные элементы и принципы корпоративной культуры, формирование и реализация которых обуславливает уникальность и конкурентоспособность компании во внутренней и внешней средах. В результате анализа актуализировано восприятие корпоративной культуры как многогранного и многоуровневого явления в современных реалиях, которое выступает стратегическим инструментом в процессе развития высококонкурентного человеческого ресурса, способствующего повышению эффективности деятельности компании. Обосновано перспективное направление исследования влияния развития корпоративной культуры компании на повышение трудовой и инновационной активности, удовлетворенности, сплоченности персонала.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, ценности, элементы и принципы корпоративной культуры, управление человеческими ресурсами.

### Abstract

*This article summarizes and systematizes approaches to the study of the concept of corporate culture. In the works of foreign and domestic authors, the conceptual aspects of the content of corporate culture are highlighted. The main elements and principles of corporate culture are determined, the formation and implementation of which determines the uniqueness and competitiveness of the company in the internal and external environments. As a result of the analysis, the author updated the perception of corporate culture as a multifaceted and multi-level phenomenon in modern realities, which acts as a strategic tool in the process of developing a highly competitive human resource that helps to increase the level of efficiency of the company. A promising direction of research into the impact of the development of the company's corporate culture on increasing labor and innovation activity, satisfaction, and cohesion of staff is substantiated.*

**Keywords:** corporate culture, values, elements and justification of corporate culture, human resource management.

В условиях рыночной экономики и интенсивного развития информационных технологий конкуренция между компаниями достигает глобальных масштабов, увеличивается потребность в таких факторах эффективной работы, как корпоративная культура. Согласно современным исследованиям, эффективность и конкурентоспособность компании сегодня по всему миру расценивается прежде всего в зависимости от ее способности к прогрессивным инновационным изменениям и формированию качественного состава персонала [1, с. 7]. Трансформация механизмов и способов управления человеческими ресурсами актуализирует направление развития влияния корпоративной культуры на все аспекты деятельности сотрудников.

Так, одной из составляющих полноценного успеха компании, ее высокой производительности и эффективности деятельности является грамотная стратегия выстраивания и поддержания корпоративной культуры, которая обуславливает единое целеполагание сотрудников, качественное и продуктивное взаимодействие всех подразделений организации. При этом следует учитывать, что персонал является одним из важнейших ресурсов компании, поскольку только наличие работников, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами, объединенных совместными ценностями, позволяет обеспечить эффективную коллективную работу по достижению целей команды [4, с.10]. Корпоративная культура занимает зна-

чительное место в современной теории управления и является обязательной частью любой организации, независимо от стадии ее развития. Манера общения, стиль поведения, язык, символы, ценности, нормы, принципы жизнедеятельности — основные показатели, которые являются отличительным признаком любой компании.

Актуальное восприятие корпоративной культуры включает комплекс норм, ценностей, традиций и правил, под воздействием которых формируется уникальность компании, влияя на ее коммуникационную систему, имидж и привлекательность для соискателей, удовлетворенность трудом, вовлеченность и лояльность сотрудников, сплоченность команды, экономические показатели. Это может быть закреплено как на формальном (документы), так и неформальном уровнях (ценностная система, «негласные правила» и др.). Помимо этого, корпоративная культура выступает механизмом воспроизведения социального опыта и создает некую систему координат, которая обосновывает местоположение компании во внешней среде, формируя ее внутренний и внешний HR-бренд для персонала, клиентов, партнеров и затрагивает процессы обработки конкурентов, сообществ.

В современных реалиях корпоративная культура играет важную роль в достижении успеха, и ее элементы определяют эффективность и устойчивость компании. В организациях, способных создавать и поддерживать сильную

корпоративную культуру, будут появляться «амбассадоры» из числа сотрудников, работающих с удовольствием и чувствующим единение с компанией, повышающих ее репутацию, которые могут лучше привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры.

Фундаментальный вклад в становление понятия корпоративной культуры внес Г. Хофстед. Он построил типологию культуры на основании практических исследований корпоративной культуры компаний более 60 стран, диагностировав высокие различия между странами в удовлетворенности трудом, коллегами, руководством, в восприятии проблем, в жизненных ценностях, целях и профессиональных предпочтениях, которые оказывают влияние на характеристики корпоративной культуры [13, р. 30–34], которые представлены на рис. 1.



Рис. 1. Характеристики корпоративной культуры по Хофстеду

Актуальной представляется концепция модели корпоративной культуры Т. Дила и А. Кеннеди, включающая шесть культурных элементов: история организации, ценности и убеждения, ритуалы и обряды, история и мифы, герои и культурная сеть, и основанная на сопоставлении факторов внешней среды — степени риска и скорости обратной связи в компании [8, с. 65], которая представлена на рис. 2.

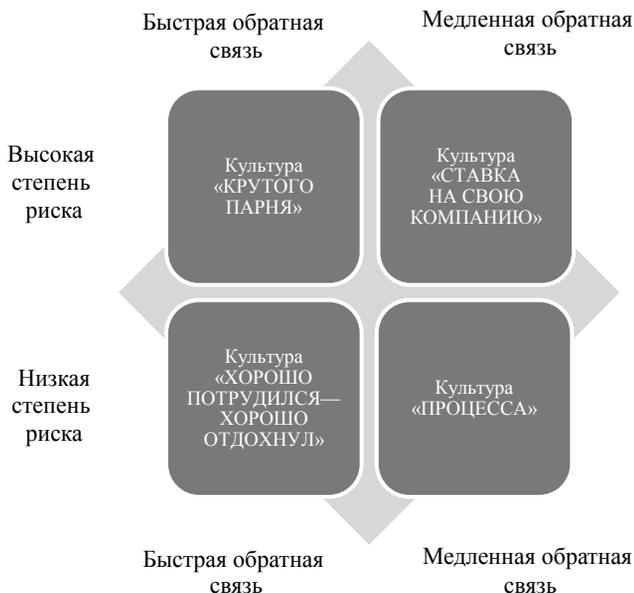


Рис. 2. Концепция модели корпоративной культуры компании Т. Дила и А. Кеннеди

Особое место в системе дефиниций корпоративной культуры занимает Э. Шейн, который исследовал культуру с точки зрения процессов внутренней и внешней интеграции, адаптации и динамики, диагностировав, что только развитие всех уровней культуры (от поверхностного, подповерхностного до глубинного) и особой роли лидера в этом дает возможность полноценного максимально эффективного развития компании [12, с. 134].

В современных реалиях очевидны расхождения между функционалистским и интерпретационным подходами в сфере исследования корпоративной культуры. Л. Смирнич в своих работах обосновал формирование определенного культурного пространства посредством корпоративной культуры, которая выступает приобретенной смысловой системой через язык и символы [10, с. 119].

На контрасте с функционалистским подходом Э. Шейна актуален интерпретационный подход в изучении корпоративной культуры, отраженный в трудах Дж. Мартин, которая выделяла три существующих прототипа культур в организациях. Она констатировала, что управление человеческими ресурсами в компании начинается с момента непосредственного взаимодействия с организацией, с ее артефактами, к которым относятся вербальная и невербальная коммуникация, нормы и правила поведения, традиции, задачи, дресскод, понятные только членам организации [11, с. 31].

Вышеописанные концептуализации понимания культуры имеют практическую значимость и продолжают в современных исследованиях культуры.

Исследования корпоративной культуры с философско-мировоззренческой стороны позволяют аргументировать, что культура является набором предположений и верований, проявляющихся в корпоративных ценностях, которые определяют вектор и границы допустимого поведения всех сотрудников компании как единого организма [2, с. 218].

Представители ценностно-нормативного подхода в восприятии культуры организации Л. Элдридж и А. Кромби в своих трудах акцентировали, что система ценностных ориентаций, убеждений и образцов поведения предопределяет уникальность профессиональной команды и компании в целом [5, с. 132].

Психологический подход к изучению корпоративной культуры применял Т.Ю. Базаров, характеризуя ее как комплекс основных предположений, последовательно определяющих общие нормы и модели поведения, которые интуитивно принимаются всеми членами компании. А.Я. Анцупов применяет в отношении культуры понятие «экология предприятия», означающее среду, в которой персонал взаимодействует и работает [7, с. 116]. В общепринятом понимании данную среду принято обозначать как социально-психологический климат коллектива. Для целостного восприятия корпоративной культуры следует учитывать, что это двусторонний процесс, при котором культура управляет поведением сотрудников и сама формируется и реализуется под воздействием человеческих ресурсов компании.

В этой связи следует выделить три основных подхода к изучению корпоративной культуры, которые представлены на рис. 3.

Анализ работ отечественных и западных авторов дает возможность заключить, что культура компании является сложным многоплановым явлением, которое охватывает разные элементы ее существования: символы, ценности, традиции, нормы поведения, кадровую политику, систему принятия решений, язык делового общения.

Корпоративная культура представляет собой понятие, которое означает культуру, присущую институциональным объединениям, объединяющих определенный комплекс

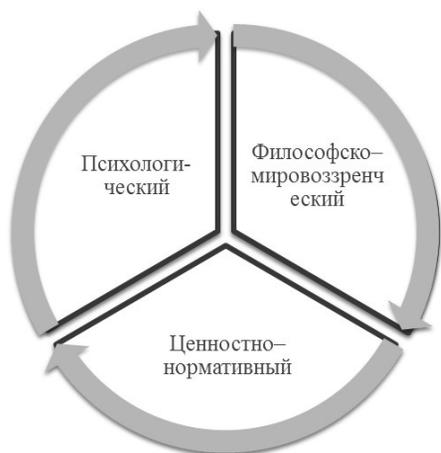


Рис. 3. Подходы к изучению корпоративной культуры

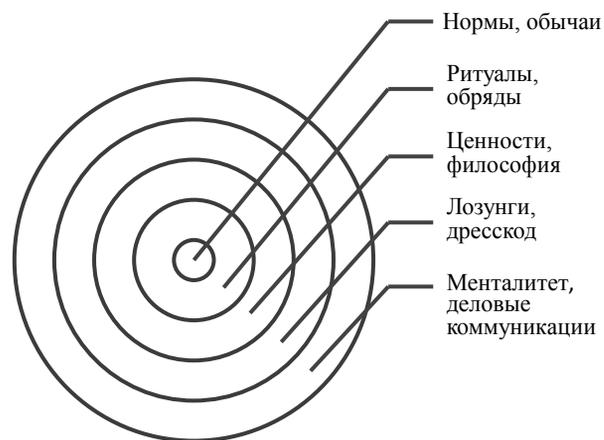


Рис. 4. Параметры корпоративной культуры

традиций, принципов, норм, правил и положений, связанных с системой внутренней и внешней коммуникацией компании [9, с. 389]. На рис. 4 представлены параметры корпоративной культуры.

В современных условиях эксперты выделяют комплекс элементов корпоративной культуры, грамотное формирование, развитие и управление которыми предопределяет повышение уникальности, конкурентоспособности, стабильности и эффективности организации (рис. 5).

Следует отметить, что доминирующие ценности организации могут обуславливать классификацию на «мягкий» и «жесткий» типы корпоративной культуры. Так, по данным на 2023 г. исследовательского центра SuperJob, 62% компаний придерживаются «мягкой» культуры, в ценностях которой доминируют доброта, взаимопомощь, доверие, преданность, поддержка, честность среди сотрудников, партнеров, конкурентов. В 14% компаний на российском рынке развивают «жесткий» тип культуры, где разделяют такие ценности, как власть, успех, соперничество и достижение цели любыми средствами [6].

С позиции системного подхода к пониманию корпоративной культуры необходимо рассмотреть ее функции, в частности, следующие основные группы функций культуры:

- *имиджевая* — создание внутреннего и внешнего HR-бренда является неотъемлемой частью формирования положительного образа компании на рынке;

- *мотивационная* — фокусировка на процессах мотивации персонала с учетом процессов внутреннего и внешнего побуждения отличает сильную культуру, обуславливающая высокий уровень вовлеченности в трудовые процессы;
- *идентифицирующая*, при которой каждый сотрудник ощущает свою принадлежность к компании, идентифицирует себя как часть единой профессиональной команды, что выражается в уровне сплоченности персонала и самооценке сотрудника;
- *адаптивная* — благодаря устоявшейся корпоративной культуре, визуализированным ценностям, нормам и правилам поведения новые сотрудники без затруднений проходят процесс адаптации, что влияет на снижение уровня текучести персонала;
- *управленческая* — корпоративная культура призвана дополнять реализацию управления человеческим ресурсом в компании;
- *системообразующая* — означает формирование и реализацию единой системы норм и правил, распространяющихся на всю компанию, где персонал четко ориентируется по таймингу и закрепленной ответственности по задачам;
- *маркетинговая* — корпоративная культура выступает индикатором позиционирования компании на рынке, характера ее взаимодействия во внутренней и внешней



Рис. 5. Комплекс элементов корпоративной культуры

средах, что напрямую влияет на уровень ее экономического успеха;

- *рекреативная* — обеспечивает восстановление физических и духовных сил, стабилизацию эмоционального состояния сотрудника, создание благоприятного социально-психологического климата в компании.

Как правило, корпоративная культура формируется и развивается в компании по определенным принципам, основные из которых представлены на рис. 6.



Рис. 6. Основные принципы корпоративной культуры

На основе данных принципов возможно построение уникальной сильной культуры, которую следует характеризовать как общепринятую, ясную, дающую реальную возможность достигать цели, воспринимающиеся всеми сотрудниками однозначно и не требующие доказательств. Данная культура не должна быть противоречащей или неуважительной к индивидуальной личной и национальной культуре ее членов.

В современных условиях схематично механизм воздействия корпоративной культуры на деятельность компании можно представить [3, с. 57], как показано на рис. 7.



Рис. 7. Воздействие корпоративной культуры на внешнюю и внутреннюю среду компании

Корпоративная культура реализуется по двум основным направлениям: *внутренней интеграции*, при которой все члены организации знают, каким образом им следует взаимодействовать друг с другом для максимального достижения командных целей; *внешней адаптации*, способствующей процессу адаптации и построению внешнего HR-бренда компании.

Следует сделать вывод, что теоретическое понимание основ корпоративной культуры обосновывает использование наиболее оптимальных методов и инструментов формирования, развития и поддержания уникальной сильной культуры компании, которая предопределяет эффективность управления и ориентацию на достижение высоких результатов.

Корпоративную культуру можно определить как комплекс базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, традиций, ритуалов и моделей поведения, символов, коммуникационных систем, которые лежат в основе корпоративного взаимодействия и разделяются большинством членов организации. В приоритетах современного кадрового ресурса не только достижение материального благосостояния, но и ощущение комфорта, чувства уверенности, командного духа в условиях единения корпоративных ценностей и личных жизненных ориентаций. Поэтому культура представляет мощный стратегический инструмент, позволяющий грамотно направлять человеческий ресурс компании на достижение общих целей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Бабаян К.Б.* Изменение роли человеческих ресурсов в организациях и тенденции в УЧР в эпоху цифровизации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т.11 — № 4 — С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-4-5-9>
2. *Блинов А.О., Василевская О.В.* Искусство управления персоналом. — М.: ГЕЛАН, 2001. — 411 с.
3. *Гримашевич О.Н.* Формирование корпоративной культуры предприятий в современных российских условиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. — 2018. — № 8. — С. 55–58.
4. *Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е.* Особенности управления персоналом в командах // Управление пер-

- соналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — Т. 11. — № 4. — С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15>
5. *Могутнова Н.Н.* Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. — 2005. — № 4. — С. 130–136.
  6. Официальный сайт исследовательского центра SuperJob — [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.superjob.ru/research/articles/113898/zhestkij> (дата обращения: 27.04.2023)
  7. *Румянцева А.Ю.* Функции организационной культуры в современных условиях хозяйствования // Царскоельские чтения. — 2011. — № 15. — С. 114–118.
  8. *Сеумян Э.Н.* Понятия «корпоративная культура» и «корпоративная культура»: социально-философский анализ // Контекст и рефлексия: философия о мире. — 2017. — № 5. — С. 61–68.
  9. *Соломанидина Т.О.* Организационная культура компании: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2015. — 624 с.
  10. *Тагибова А.А.* Особенности исследования корпоративной культуры // Теория и практика общественного развития. — 2016. — № 11. — С. 117–122.
  11. *Ульбашева Ф.Д.* Виды корпоративной культуры как основа жизненного потенциала организации // Научные известия. — 2016. — № 12. — С. 29–33.
  12. *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство; пер. с англ. под ред. И. Малкова. — СПб.: Питер, 2013 — 352 с.
  13. *Hofstede G.* (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. P. 30–34.
  2. *Blinov A.O., Vasilevskaya O.V.* The art of personnel management. — M.: GELAN, 2001. — 411 p.
  3. *Grimashevich O.N.* Formation of corporate culture of enterprises in modern Russian conditions // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. — 2018. — No. 8. — P. 55–58. (in Russian)
  4. *Mitrofanova E.A., Mitrofanova A.E.* Peculiarities of personnel management in teams // Management of personnel and intellectual resources in Russia. — 2022. V. 11. — No. 4. — S. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-4-10-15> (in Russian)
  5. *Mogutnova N.N.* Corporate culture: concept, approaches // Sociological research. — 2005. — No. 4. — P. 130–136. (in Russian)
  6. Official website of the SuperJob research center — [Electronic resource] — Access mode: <https://www.superjob.ru/research/articles/113898/zhestkij/> (date of access: 04/27/2023)
  7. *Rumyantseva A.Yu.* Functions of organizational culture in modern business conditions // Tsarskoye Selo Readings. — 2011. — No. 15. — P. 114–118. (in Russian)
  8. *Sevumyan E.N.* The concepts of “corporate culture” and “corporate culture”: socio-philosophical analysis // Context and reflection: philosophy about the world. — 2017. — No. 5. — P. 61–68. (in Russian)
  9. *Solomanidina T.O.* Organizational culture of the company: a textbook. — M.: INFRA-M, 2015. — 624 p.
  10. *Tagibova A.A.* Features of the study of corporate culture // Theory and practice of social development. — 2016. — No. 11. — P. 117–122. (in Russian)
  11. *Ulbasheva F.D.* Types of corporate culture as the basis of the organization's life potential. Nauchnye Izvestiya. — 2016. — No. 12. — P. 29–33. (in Russian)
  12. *Shane E.Kh.* Organizational culture and leadership; per. from English. ed. I. Malkova. — St. Petersburg: Peter, 2013 — 352 p.
  13. *Hofstede G.* (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA. P. 30–34.

## REFERENCES

Бовыкин В.И.

## НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА. ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ НЕ РАБОТАЕТ

М.: Эксмо, 2021

В мире существуют всего лишь три технологии эффективного управления персоналом, которые гарантированно решают проблему мотивации труда и позволяют повысить производительность персонала до 4 раз. Все остальное не работает. Не дают результата все общепринятые в России системы оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальные, в том числе на основе KPI, сдельные, безокладные и другие. По причине использования данных безнадежно устаревших систем российские предприятия не могут наладить эффективное управление персоналом на уровне ведущих зарубежных компаний и проигрывают им в конкурентной борьбе.

Помимо раскрытия теории научной мотивации труда, книга носит прикладной характер. После ее прочтения любой руководитель организации сможет самостоятельно решить проблему мотивации труда — внедрить на своем предприятии одну из трех технологий эффективного управления персоналом. Книга написана научно-популярным языком. Она рассчитана на собственников и генеральных директоров предприятий, руководителей подразделений всех уровней управления, специалистов служб персонала. 2-е издание, дополненное и переработанное.

