

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И БРЕНД РАБОТОДАТЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

## CORPORATE CULTURE AND EMPLOYER BRAND IN MODERN CONDITIONS

ПОЛУЧЕНО 09.05.2023 ОДОБРЕНО 19.05.2023 ОПУБЛИКОВАНО 28.08.2023

УДК 005.95/96 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-4-77-80



**ЩАНИНА Е.В.**

*Д-р социол. наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Социология  
и управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Пензенский  
государственный университет»,  
г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*Doctor of Sociological Sciences,  
Associate Professor, Head of the  
Department of Sociology and Personnel  
Management, Penza State University,  
Penza*

**e-mail:** shchanina@mail.ru



**ЩАНИНА Е.В.**

*Студент направления подготовки  
«Управление персоналом»,  
ФГБОУ ВО «Пензенский  
государственный университет»,  
г. Пенза*

**SHCHANINA E.V.**

*Student, Training Course "Personnel  
Management", Penza State University,  
Penza*

**e-mail:** shchanina03@list.ru

### Аннотация

В современном мире успешное развитие любого предприятия любой сферы зависит от ряда факторов, в том числе и от создания благоприятной корпоративной культуры. Корпоративная культура становится все более важным аспектом ведения бизнеса в настоящее время. В связи с этим принципиальное значение имеют формирование единого видения целей и задач, единая стратегия и устойчивые ценности, которые должны быть внедрены на всех уровнях и структурах управления.

В статье сделан акцент на то, что в современных условиях процесс формирования эффективной корпоративной культуры связан с тремя важными элементами: внешним и внутренним HR-брендом и социальной политикой. Внутренний HR-бренд представляет собой определенный набор инструментов, при помощи которых реализуется стратегия удержания и развития персонала, тем самым развивается лояльность сотрудников. Внутренний HR-бренд является мощным инструментом создания и укрепления связей между сотрудниками и работодателем, а также обеспечения их приверженности к компании. Внешний HR-бренд — это набор мероприятий, нацеленных на привлечение новых кадров и укрепление имиджа компании на внешнем рынке труда, поскольку он влияет на восприятие компании потенциальными работниками и партнерами. Также не менее важным элементом корпоративной культуры является социальная политика предприятия, которая направлена на улучшение условий труда и повышение качества жизни сотрудников. Социальная политика включает такие элементы, как бонусы, льготы и другие программы, которые направлены на проявление заботы компании о своих сотрудниках и формирование позитивного имиджа. Все эти факторы вместе придадут уникальность корпоративной культуре предприятия и влияют на его успех в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, внешний HR-бренд, внутренний HR-бренд, социальная политика, персонал, работодатель.

### Abstract

In the modern world, the successful development of any enterprise in any field depends on a number of factors, including the creation of a favorable corporate culture. Corporate culture is becoming an increasingly important aspect of doing business today. In this regard, the formation of a common vision of goals and objectives, a single strategy and sustainable values, which must be implemented at all levels and management structures, are of fundamental importance. The article focuses on the fact that in modern conditions, the process of forming an effective corporate culture is associated with three important elements: external and internal HR-brand and social policy. The internal HR brand is a certain set of tools with which the strategy of staff retention and development is implemented, thereby developing employee loyalty. An internal HR brand is a powerful tool for creating and strengthening ties between employees and the employer, as well as ensuring their commitment to the company. In turn, an external HR brand is a set of activities aimed at attracting new personnel and strengthening the company's image in the external labor market, since it affects the perception of the company by potential employees and partners. Also, an equally important element of corporate culture is the social policy of the enterprise, which is aimed at improving working conditions and improving the quality of life of employees. Social policy includes elements such as bonuses, benefits and other programs that are aimed at showing the company's concern for its employees and creating a positive image. All these factors together give uniqueness to the corporate culture of the enterprise and influence its success in the long term.

**Keywords:** corporate culture, external HR brand, internal HR brand, social policy, staff, employer.

Как показывают последние исследования, корпоративная культура играет важную роль в достижении успеха на рынке, и ее элементы определяют эффективность и устойчивость бизнеса. Организации, которые смогут создать и поддерживать сильную корпоративную культуру, будут иметь преимущество на рынке и могут лучше привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Следует подчеркнуть, что в современных социально-экономических условиях организации в поисках конку-

рентоспособности ориентированы на инновационные идеи, и именно в этих условиях корпоративная культура является ключевой предметной областью управления, выстроенной под задачи организации, основанной на общих ценностях и взаимных интересах сотрудников и менеджеров организации. В отличие от предыдущих этапов экономического развития, когда организации были сосредоточены в плане конкурентоспособности на технологии и на стандарты управления, корпоративная культура рассматрива-

лась как стихийное, неуправляемое явление организационной жизни.

Исходя из вышесказанного, корпоративная культура играет важную роль в эффективном функционировании любой организации и является ключевым фактором ее конкурентоспособности. Особенностью корпоративной культуры является тот факт, что ее роль и значение не подлежат количественному измерению, поскольку она нематериальна, однако ее наличие и грамотное формирование увеличивает «стоимость» организации на рынке труда. Поэтому создание и поддержание адекватной, понятной корпоративной культуры, отвечающей требованиям современного рынка труда и внутренним запросам организации, должны быть в числе приоритетов каждого руководителя. Об актуальности для теории и практики проблемы формирования и поддержания корпоративной культуры, выработки методов и технологий ее создания свидетельствуют многочисленные подходы, описанные в научной литературе.

Понятие «корпоративная культура» вошло в научный оборот благодаря исследованиям Р. Акоффа [1], направленным на рассмотрение культуры с позиции отношения власти в группе или команде, и исследованиям Д. Теренси и А. Кеннеди, которые одни из первых представили модель корпоративной культуры, определили ее базовые элементы, акцентировав внимание на их взаимодействие, которое и формирует саму культуру [11].

Особо следует выделить междисциплинарный подход к определению понятий «культура» и «корпоративная культура», который дает возможность рассматривать корпоративную культуру в широком смысле. Структура, функции, типологии и закономерности становления корпоративной культуры были исследованы с позиций психологии, социологии, философии, культурологии. Так, например, с позиции социологии культура рассматривается как механизм, способный обеспечить социальный порядок за счет солидарности и определения образцов поведения (Т. Парсонс, Э. Дюркгейм); рациональное поведение субъектов социального действия и их осознанные мотивы (М. Вебер). Психологические и культурные факторы в управленческой деятельности нашли отражение в теории управления и социологии организации (П. Блау, Э. Мэйо, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд, Г. Эмерсон). В узком смысле под корпоративной культурой понимают (В.А. Спивак, Ю.Г. Семенов) такую систему связей, взаимодействий и отношений, которые осуществляются в конкретной организации в рамках конкретной деятельности; систему символов и образцов поведения, ценностей, представлений, разделяемую большинством членов организации; совокупность подходов организации к различным действиям и мероприятиям, ее коллективное мировоззрение и дух [9, 8].

Одной из методологических проблем изучения корпоративной культуры является соотношение понятий «корпоративная культура» и «организационная культура». Базовым понятием здесь выступает «культура предприятия», «культура организации», в рамках которых выделяют два слоя: «корпоративная культура» и «организационная культура», которые, с одной стороны, взаимосвязаны, с другой, между ними существует некоторые различия. «Корпоративная культура» — это целенаправленно формируемая управленческой командой система декларируемых ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию. «Организационная культура» — это стихийно формирующаяся система реальных ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения [2; с. 17].

Существенный вклад в развитие теории корпоративной культуры внес американский психолог Э. Шейн. Под корпоративной культурой он понимал набор основных понятий, изобретенных, обнаруженных или созданных данной социальной группой по мере решения проблем внешней адаптации и внутренней организации, которые «сработали» в прошлом и зарекомендовали себя как надежные и правильные, следовательно, им можно обучать новых сотрудников как образцу для подражания [10; с. 35].

Исследуя корпоративную культуру, Э. Шейн исходил из того, что она имеет свои особенности, проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, а, по сути, она скрыта в ощущениях, представлениях, характеристиках для коллектива. Он акцентировал внимание на то, что корпоративная культура не постоянна, это бесконечный процесс, благодаря которому сформированные модели поведения передаются новым сотрудникам и в то же время они подвержены трансформации под влиянием факторов и условий внешней и внутренней среды организации.

Благодаря своим исследования Э. Шейн пришел к выводу, что корпоративная культура имеет четыре уровня: артефакты (видимая часть корпоративной культуры — материальные и нематериальные объекты, которые можно увидеть, услышать, почувствовать), обряды и символы (формальные и неформальные правила и традиции), ценности (основные принципы, которые руководят компанией) и базовые предположения (неписанные правила, которые лежат в основе корпоративной культуры).

В завершение обзора научной литературы следует отметить, что начиная с 1980-х гг. и по настоящее время тема формирования и поддержания корпоративной культуры занимает одно из лидирующих мест в научных исследованиях по экономике и управлению, сформировано новое научное направление. Применение междисциплинарного подхода позволило переключить внимание с власти и правил на ценности и нормы, а принятие управленческих решений должно основываться не только на рациональном поведении, но и на важности убеждений и представлений. Представленный анализ подходов к определению понятия «корпоративная культура» показал, что они не противоречат друг другу, а расширяют границы понимания. Стоит отметить, что важнейшей целью корпоративной культуры является обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

Формирование и развитие корпоративной культуры имеет в современных условиях принципиальное значение, так как позволяет формировать внешний и внутренний имидж работодателя, что дает возможность привлекать в организацию только тех сотрудников, которые разделяют нормы, ценности компании и привержены ее организационной культуре. Бренд работодателя (HR-бренд) влияет на корпоративную культуру и организационную идентичность компании. В первом случае он привносит в систему корпоративных ценностей дополнительные (экономические, психологические, функциональные) элементы, связанные с работой сотрудника в компании. Во втором усиливает внутриорганизационную сплоченность, эмоциональную привязанность сотрудников к организации.

HR-бренд — это совокупность имиджа и репутации компании в глазах сотрудников и потенциальных работников. HR-бренд строится на основе ценностей компании, качества ее продукции или услуг, стиля руководства, уровня зарплат и бенефитов, а также других параметров, которые влияют на привлекательность компании как работодателя.

HR-брендинг является важной составляющей современных HR-стратегий, так как позволяет привлекать и удерживать

лучших сотрудников, создавать команду высококвалифицированных профессионалов, повышать уровень лояльности и мотивации персонала, сокращать текучесть кадров, повышать стабильность работы, формировать инновационный и творческий подход у сотрудников организации [5, 7, 3].

HR-бренд следует рассматривать с точки зрения внешнего и внутреннего. Внутренний HR-бренд — это персонал организации, а внешний — ориентирован на потенциальных кандидатов. В каждом из них можно выделить такие ключевые аспекты, как цель, инструменты, результаты [5].

Важно отметить: чтобы компания становилась более успешной и узнаваемой, необходимо одновременно заниматься формированием и развитием внешнего и внутреннего HR-бренда.

Анализ регионального рынка труда на предмет позиционирования и продвижения HR-бренда в Пензенской области позволил выделить несколько предприятий с развитым HR-брендом.

*ПАО «БИОСИНТЕЗ»* — крупнейший российский производитель медицинских препаратов, который на протяжении более 40 лет занимается разработкой и изготовлением высококачественных препаратов и медицинских изделий. Один из главных принципов работы компании — это забота о своих сотрудниках и создание благоприятных условий для их профессионального и личного роста.

Карьерные возможности в компании предоставляются всем желающим в рамках системы внутреннего продвижения, а также через участие в обучающих программах или участие в проектах на различных уровнях. Ключевые ценности, которыми руководствуется компания: честность; профессионализм; ответственность; патриотизм.

В целом, HR-бренд компании *ПАО «БИОСИНТЕЗ»* характеризуется высоким уровнем ответственности, профессионализма и заботой о своих сотрудниках, что делает ее привлекательным работодателем для многих людей, которые хотят работать в медицинской сфере, при этом получая возможность для личного и профессионального роста.

*ООО «Ледяной дом»* — это компания, которая занимается производством и продажей мороженого в розницу и оптом. Компания находится в городе Пенза и имеет большую популярность среди местных жителей и туристов. HR-бренд компании «Ледяной дом» основывается на следующих принципах.

1. Командный дух. Компания «Ледяной дом» ценит коллектив своих сотрудников и старается создать дружескую и теплую атмосферу на рабочем месте. Сотрудники компании работают в небольшом коллективе и имеют возможность активно общаться и обмениваться опытом. В компании проводятся различные корпоративные мероприятия и праздники, что способствует укреплению командного духа.

2. Профессиональное развитие. «Ледяной дом» активно поддерживает развитие своих сотрудников, предоставляя им возможности для профессионального роста и обучения. Компания организует тренинги, семинары и курсы, чтобы помочь своим сотрудникам стать лучше в своей работе. Сотрудники также имеют возможность расти внутри компании и занимать руководящие должности.

3. Условия труда. «Ледяной дом» предоставляет своим сотрудникам комфортные и современные условия работы. Сотрудники работают в хорошо оборудованных и санитарных помещениях, имеют удобный график работы. Компания также предоставляет своим сотрудникам конкурентную заработную плату и социальные льготы.

4. Инновации. Компания «Ледяной дом» постоянно ищет новые способы улучшить свой бизнес и развивается с помощью инноваций и технологий. Сотрудники компании

имеют возможность внести свой вклад в процесс инноваций, предлагая свои идеи и предложения.

5. Бренд-амбассадор. «Ледяной дом» выступает как ответственный работодатель, который заботится о своих сотрудниках и содействует их развитию. Сотрудники компании готовы рекомендовать «Ледяной дом» своим родным и близким, а также становиться его бренд-амбассадорами во время общения с клиентами.

HR-бренд компании «Ледяной дом» представляет собой дружный коллектив, который заботится о своих сотрудниках и помогает им расти и развиваться. Компания привлекает к себе профессионалов, которые ценят командный дух, инновации и щедрость души.

*Компания «Мелодия сна».* HR-бренд компании является одним из ключевых элементов ее успешной деятельности и укрепления позиций на рынке. Компания специализируется на производстве и продаже мебели и товаров для сна высокого качества, и ее HR-бренд отражает высокий уровень профессионализма и заботы о своих сотрудниках.

Первым элементом HR-бренда «Мелодия сна» является сильная и дружественная командная культура, которая создает приятную рабочую атмосферу и дает сотрудникам чувство принадлежности к коллективу. Компания уделяет особое внимание командному духу и пониманию, что успех каждого работника напрямую влияет на успех компании в целом.

Второй важный элемент HR-бренда «Мелодия сна» — это продвижение профессионального развития сотрудников. Компания организует различные тренинги, семинары и курсы по обучению новым технологиям и улучшению навыков работы, что позволяет сотрудникам расти и развиваться в своих профессиональных областях. Кроме того, компания оказывает поддержку в обучении и получении специальных сертификатов и дипломов.

Еще одним важным элементом HR-бренда компании «Мелодия сна» является забота о здоровье и благополучии сотрудников. Компания предоставляет сотрудникам бесплатную медицинскую страховку, регулярные медицинские обследования и предупреждение рисков для здоровья. Также компания устанавливает качественное оборудование и применяет передовые технологии для повышения эргономичности и безопасности на рабочем месте.

Все вышеперечисленные элементы HR-бренда «Мелодия сна» говорят о том, что компания представляет собой большое семейное сообщество, где каждый сотрудник является ценным и важным звеном в достижении общих целей. Компания гарантирует своим сотрудникам благоприятную среду и возможности для достижения высоких результатов в своих профессиональных областях, а также в поддержке и заботе о здоровье и семье.

*Группа компаний «Damate»* — это одна из крупнейших сельскохозяйственных компаний в России, специализирующаяся на производстве мясной продукции. Группа компаний «Damate» имеет свой офис в городе Пенза.

HR-бренд группы компаний «Damate» можно описать следующим образом.

1. Карьерный рост. «Damate» предоставляет своим сотрудникам широкие возможности для карьерного и профессионального роста. Сотрудники могут участвовать в программе стажировки в других офисах компании, посетить обучающие курсы, а также получить дополнительное образование. Компания инвестирует в свой персонал, стимулируя их профессиональное развитие и мотивируя на личный рост.

2. Коллектив. В компании «Damate» ставится на первый план сотрудничество и командный дух. Сотрудники компании работают в крупных командах, где каждый член команды

выступает как важный игрок для общего успеха. Кроме того, компания регулярно проводит корпоративные мероприятия и обучающие тренинги, которые помогают укрепить дружеские отношения между сотрудниками.

3. Обучение. «Damate» организует обучающие программы, которые позволяют сотрудникам улучшать свои навыки и знания в рамках своей профессии. В компании имеются специализированные департаменты и наставники, которые помогают новым сотрудникам быстро адаптироваться к новой среде и системе работы.

4. Условия труда. «Damate» создает современные и комфортные условия для работы своих сотрудников, чтобы они могли иметь максимальную производительность и комфортность в своей работе. В компании существуют гибкие графики работы, а также установлены конкурентные ставки оплаты труда. Компания также предоставляет своим сотрудникам особые льготы по социальному обеспечению, медицинскому страхованию и корпоративного питания.

5. Инновации. «Damate» является инновационной компанией, которая стремится к постоянному улучшению своих процессов и методов работы. В компании используются современные технологии и методы управления, что позволяет сотрудникам эффективно выполнять свои задачи.

В целом, HR-бренд группы компаний «Damate» представляет собой высококвалифицированный коллектив, в котором созданы комфортные условия для развития и роста профессиональной карьеры. Компания привлекает профессионалов, которые ценят дружеские отношения, образование, инновации, щедрость души и готовность к тяжелой работе.

Проведенный анализ позволил констатировать, что сфера корпоративной культуры и HR-брендинга в современных условиях развиваются стремительно и как важное направление деятельности организации, которое влияет на эффективность работы персонала и компании в целом. Следует подчеркнуть, что формирование эффективной корпоративной культуры связано с такими элементами, как внешний и внутренний HR-бренд и социальная политика.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Акофф Р.Л.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. — М.: Сирин, 2002. — 256 с.
2. *Андреева И.В.* Организационная культура / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. — СПб.: СПбГИЭУ, 2011. — 293 с.
3. *Виноградов А.В.* Управление корпоративной культурой: методика оценки и повышения эффективности: монография. — М.: Дашков и К°, 2017. — 224 с.
4. *Грейсона Л., Тэтчер Р.* Управление корпоративной культурой. — СПб.: Питер, 2019. — 448 с.
5. *Ерыгина А.В.* Инструменты формирования внешнего и внутреннего HR-бренда / А.В. Ерыгина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. —

2020. — Т. 9, № 4. — С. 79–83. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-79-83. — EDN UBUPFR.

6. *Жукова Ю.П.* Внутренний HR-бренд как средство формирования корпоративной культуры. — М.: Магистр, 2018. — 140 с.
7. *Любина В.А.* Формирование корпоративного бренда компании как признака ее узнаваемости на рынке труда / В.А. Любина, Н.С. Михайлова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10, № 1. — С. 11–17. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-1-11-17. — EDN QVRWFG.
8. *Семенов Ю.Г.* Организационная культура / Ю.Г. Семенов. — М.: Логос, 2020. — 256 с.
9. *Спивак В.А.* Корпоративная культура / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2001. — 352 с.
10. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2013. 352 с.
11. *Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy.* Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life. — Perseus Books Publishing, L.L.C., 2000.

## REFERENCES

1. *Akoff R.L.* Planning the future of the corporation / Translated from English — M.: Sirin, 2002. — 256 p.
2. *Andreeva I.V.* Organizational culture / I.V. Andreeva, O.B. Betina. — St. Petersburg: SPbGIEU, 2011. — 293 p.
3. *Vinogradov A.V.* Corporate culture management: methods of evaluation and efficiency improvement: monograph. — M.: Dashkov and Co., 2017. — 224 p.
4. *Grayson L., Thatcher R.* Corporate culture management. — St. Petersburg: Peter, 2019. — 448 p.
5. *Erygina A.V.* Tools for the formation of an external and internal HR brand / A.V. Erygina // Human resources and intellectual resources management in Russia. — 2020. — Vol. 9, No. 4. — pp. 79–83. — DOI 10.12737/2305-7807-2020-79-83. — EDN UBUPFR.
6. *Zhukova Yu.P.* Internal Hr-brand as a means of forming corporate culture. — M.: Publishing house “Magister”, 2018. — 140 p.
7. *Lyubina V.A.* Formation of a corporate brand of a company as a sign of its recognition in the labor market / V.A. Lyubina, N.S. Mikhailova // Personnel and intellectual resources management in Russia. — 2021. — Vol. 10, No. 1. — pp. 11–17. — DOI 10.12737/2305-7807-2021-10-1-11-17. — EDN QVRWFG.
8. *Semenov Yu.G.* Organizational culture / Yu.G. Semenov. — M.: Logos, 2020. — 256 p.
9. *Spivak V.A.* Corporate culture / V.A. Spivak. — St. Petersburg: Peter, 2001. — 352 p.
10. *Shane Edgar.* Organizational culture and leadership / Edited by V.A. Spivak. St. Petersburg: Peter, 2013. 352 p.
11. *Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy.* Corporate Culture: The rites and rituals of corporate life. — Perseus Books Publishing, L.L.C., 2000.