



# ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ЛИЧНОСТИ И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЦЕССАМИ ИЗМЕНЕНИЙ В КОРПОРАЦИЯХ

УДК 316.6 : 005

<http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-3113-131-137>

**И. А. Перелыгина**

Московский государственный институт культуры,  
Химки, Московская область, Российская Федерация  
*e-mail:* irina.perelygina@inbox.ru

**Аннотация:** В современном мире наступает необходимость разработки новых подходов к пониманию роли корпоративной культуры в жизни общества. Корпоративная культура является ресурсом и интеллектуальным фактором, влияющим на экономические процессы. На смену традиционным организациям приходят организации нового типа, которые грамотно используют нематериальные ресурсы для повышения своей конкурентоспособности, создавая уникальные преимущества в результате использования интеллектуальных активов. Целенаправленное вовлечение нематериальных ресурсов в хозяйственную деятельность организации является одним из компонентов комплексного подхода к управлению объектами в общей системе управления организацией. Одним из таких важных нематериальных ресурсов является корпоративная культура организации, которая может существенно влиять на результативность ее функционирования. В статье представлены основные элементы формирования корпоративной культуры. Подчеркивается, что без работы над корпоративной культурой не может быть хороших результатов, только постоянная работа гарантирует успех в этом направлении. Отмечается, что корпоративная культура в реальных организациях уникальна, зависит от коллектива, от специфики сферы деятельности, возраста, интересов, желаний и социальных условий жизни сотрудников, а также показана система корпоративной культуры как гибкая, эффективная модель. Выявлено, что в формировании корпоративной культуры и ее успешном функционировании важную роль играют корпоративные ценности.

**Ключевые слова:** культура, ценности, корпоративная культура, корпоративные ценности, интеллектуальный актив, модель, нематериальный ресурс.

**Для цитирования:** Перелыгина И.А. Формирование корпоративной культуры личности и ее роль в управлении процессами изменений в корпорациях // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2023. №3 (113). С. 131-137. <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-3113-131-137>

## FORMATION OF THE CORPORATE CULTURE OF THE INDIVIDUAL AND ITS ROLE IN MANAGING THE PROCESSES OF CHANGE IN CORPORATIONS

---

ПЕРЕЛЫГИНА ИРИНА АНАТОЛЬЕВНА – соискатель, Московский государственный институт культуры  
PERELEYGINA IRINA ANATOLIEVNA – applicant, Moscow State Institute of Culture

© Перелыгина И.А., 2023



## Irina A. Perelygina

Moscow State Institute of Culture,  
Khimki, Moscow region, Russian Federation  
e-mail: irina.perelygina@inbox.ru

*Abstract:* In the modern world, there is a need to develop new approaches to understanding the role of corporate culture in the life of society. Corporate culture is a resource and an intellectual factor influencing economic processes. Traditional organizations are being replaced by a new type of organizations that competently use intangible resources to increase their competitiveness, creating unique advantages as a result of the use of intellectual assets. Purposeful involvement of intangible resources in the economic activity of the organization is one of the components of an integrated approach to the management of objects in the overall management system of the organization. One of such important intangible resources is the corporate culture of an organization, which can significantly affect the effectiveness of its functioning. The article presents the main elements of corporate culture formation. It is emphasized that there can be no good results without working on corporate culture, only constant work guarantees success in this direction. It is noted that the corporate culture in real organizations is unique, depends on the team, on the specifics of the field of activity, age, interests, desires and social living conditions of employees, and also shows the system of corporate culture as a flexible, effective model. It is revealed that corporate values play an important role in the formation of corporate culture and its successful functioning.

*Keywords:* culture, values, corporate culture, corporate values, intellectual asset, model, intangible resource.

*For citation:* Perelygina I.A. Formation of the corporate culture of the individual and its role in managing the processes of change in corporations. *The Bulletin of Moscow State University of Culture and Arts (Vestnik MGUKI)*. 2023, no. 3 (113), pp. 131-137. (In Russ.). <http://doi.org/10.24412/1997-0803-2023-3113-131-137>

В современном мире наступает необходимость разработки новых подходов к пониманию роли корпоративной культуры в жизни общества. Корпоративная культура является ресурсом и интеллектуальным фактором, влияющим на экономические процессы. На смену традиционным организациям приходят организации нового типа, которые грамотно используют нематериальные ресурсы для повышения своей конкурентоспособности, создавая уникальные преимущества в результате использования интеллектуальных активов.

Западные компании давно заметили тенденции, которые влияют на эффективное развитие организаций. Целенаправленное вовлечение нематериальных ресурсов в хозяйственной деятельности организации является одним из компонентов комплексного подхода к управлению объектами в общей системе управления организацией. Следовательно, встает вопрос о необходимости разработки таких управленческих инструментов,

которые способны поднять эффективность управления нематериальными ресурсами для повышения действенности организационных механизмов. Одним из таких важных нематериальных ресурсов является корпоративная культура организации, которая может существенно влиять на результативность ее функционирования. Культурный потенциал внешней и внутренней корпоративной среды способен обеспечить организации достижения большей экономической устойчивости и способности к постоянному инновационному развитию. Корпоративная культура является системой, состоящей из ценностей, представлений, целей, принципов и правил поведения, существующих в организации. Эта система является единственным механизмом интеграции внутренних процессов, способствующих налаживанию устойчивых и благоприятных внешних связей, а также – эффективной адаптации организации в современных условиях [3, с. 18].



Культурный потенциал влечет за собой развитие конкурентного преимущества организации на рынке. Формирование корпоративной культуры включает в себя управленческий фактор и поэтому проблема управления корпоративной культурой как важнейшим нематериальным ресурсом экономической системы требует более глубокого теоретического осмысления. Актуальность данного вопроса обусловлена тем, что в условиях современной России недостаточно изучена эта проблема. В России осознание того, что необходимо изучать механизмы функционирования корпоративной культуры, наступило в конце 20-го века. А также пришло понимание, что корпоративная культура сама не появляется «ниоткуда», необходимо уделять ей внимание и заниматься ее выращиванием. Для того, чтобы понять суть необходимости решения этого вопроса, можно привести в пример современную зарубежную компанию: культурируемые в компании *Xiaomi* *трудолюбие, честность, упорство, постоянство* позволили ей за последние 5 лет подняться на уровень лидеров по производству смартфонов и даже войти в первую тройку лидеров. Причиной такого подъема явилось подражание менеджерам, работающим по 12 часов шесть дней в неделю, то есть пример руководителей сыграл решающую роль. Другим примером может служить компания *Google*. В этой компании на первом месте стоят такие ценности, как *взаимоподдержка и взаимовыручка*. Это свидетельствует о том, что совместное коллективное решение проблем в компании позволяет создавать качественные продукты в сфере ИТ. Таким образом, успешными становятся компании, работающие над своими корпоративными ценностями, лежащими в основе корпоративной культуры.

Существует ряд исследований, где отмечается, что в России осознанным формированием корпоративной культуры занимаются в настоящее время около 20 % компаний. За рубежом этот показатель доходит до 80 %. Указанные примеры свидетельствуют о том, что в нашей стране есть необходимость изучения корпоративных ценностей и механизмов

управления корпоративной культурой. Недостаточность методической и теоретической изученности данного вопроса отечественными специалистами не дает возможности на практике осуществлять формирование корпоративной культуры и решать проблемы по ее развитию и совершенствованию. Исследователи корпоративной культуры В. В. Козлов, А. В. Карпов, Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев и другие в своих работах дают определение корпоративной культуры, представляют ее структуру. Однако нет единого подхода к определению данного феномена, а также нет ценностей, уровней, характеристик, элементов, функций, принципов и этапов совершенствования корпоративной культуры, не разработаны механизмы управления корпоративной культуры [2, с. 96]. Поэтому возникают противоречия между потребностью совершенствования корпоративной культуры и отсутствием ценностей для ее формирования и управления; другое противоречие – между потребностью организации эффективной реализации корпоративной культуры и неразработанностью научных проектов и методических рекомендаций по этой теме.

Для формирования корпоративной культуры необходимо разобраться в ценностях, способствующих ее совершенствованию, а также изучить теоретические аспекты корпоративной культуры. Поэтому есть необходимость проведения анализа ценностей, формирующих корпоративную культуру, и разработать проект по ее совершенствованию [4, с. 116].

Сам термин «корпоративная культура» появился в научной зарубежной литературе во второй половине 20-го века. Явление корпоративной культуры существовало давно, начало ему положила коллективистская культура. Данный феномен описывали М. Вебер, Э. Мэйо, А. Файоль. Целенаправленное изучение корпоративной культуры зарубежными учеными началось в 50-х годах 20-го века. Это были труды исследователей Э. Жака, А. Кромби, С. Дэвиса, Г. Моргана, Г. Хофтеде, М. Армстронга, Д. Мацумото, М. Альберта и других специалистов, которые внесли большой вклад



в изучение проблем формирования корпоративной культуры.

Изучением данного вопроса занимались и российские ученые, результаты исследований которых представлены в работах Р. Л. Кричевского, З. П. Румянцевой, И. П. Яковлева, Ю. Г. Одегова, П. В. Журавлева, В. В. Козлова, О. А. Блинова, А. И. Наумова, А. В. Карпова, Т. Ю. Базарова и других.

Как мы и отметили, формирование корпоративной культуры основано на культурных ценностях, которые называются *корпоративными ценностями*. Ценности являются основой эффективного функционирования корпоративной культуры, так как на их основе формируются нормы и формы корпоративного поведения, и эти ценности должны разделяться всеми членами организации. Изучая корпоративные ценности, обратим внимание на само понятие «ценности». Ценностями можно считать то, к чему стремятся люди, а также то, что они почитают [6, с. 22]. Они представляют собой фактор социализации и воплощаются в деятельности людей. Философ М. Шелер считает, что существуют высокие и низкие ценности, высокие – духовные, низкие – материальные. Он считает, что ценности формируются на эмоциональном фоне.

В культурологии считается, что ценности имеют высокое регулятивное значение и они тем выше, тем сильнее, чем выше духовный уровень личности [5, с. 128]. О ценностях знали еще в период античности, о них говорили мыслители Средневековья и Ренессанса. Феномен ценностей впервые был рассмотрен философом И. Кантом, который показал мир ценностей и норм как должное, а с другой стороны – мир вещей как сущее. Теорию И. Канта развил философ Г. Лотце, и во второй половине 19-го века им было введено понятие «ценности» в философскую науку. Дальнейшее развитие феномен ценности получил в трудах В. Виндельбанда и Г. Риккerta.

Проблему ценностей в российской философии впервые исследовали В. С. Соловьев, Н. А. Бердяев, И. А. Ильин, которые рассматривали ценности через призму божествен-

ного происхождения. Ученый В. А. Василенко ценности представлял как значимое средство для удовлетворения потребностей человека. Исследователь И. С. Нарский под ценностями понимал идеалы, соответствующие высшим целям человека. В. П. Тугаринов под ценностями понимал опосредованную ориентацию человека на других людей, на идеалы и нормы. Г. П. Выжлецов утверждал, что ценности – это отношения между людьми, объединяющие их в семью, нацию, общество и т. д. Он выделял такие элементы как *значимость, норма и идеал*. Анализ трудов отечественных ученых позволяет думать, что ценности – это значимые для человека моральные отношения, соответствующие общественному идеалу и отражающие психологические качества человека.

Мир ценностей многообразен, поэтому исследователи правы, выделяя свою позицию по отношению к этому феномену. Формирование ценностей начинается с детства в семье и продолжается всю жизнь. Дальнейшее их развитие зависит от культуры общества, страны. Большинство ученых рассматривают культуру через освоение ценностей [4, с. 116]. Следовательно, ценностные ориентации влияют на развитие культуры вообще и на развитие корпоративной культуры в частности.

Корпоративная культура базируется на ценностях, которые придают смысл деятельности организации. Эти ценности складываются из базовых личных ценностей членов данной организации и определяют поведение, общение, активность внутри организации. Взаимодействие внутри коллектива должно строиться на ценностях, которые могут служить стимулом развития организации. Индивидуальные ценности могут изменяться в процессе межличностного взаимодействия, так как происходит обмен ценностями [1, с. 227].

Культурные ценности у разных компаний могут отличаться. Для повышения эффективности корпоративной культуры нужно выделить главные цели. Первой целью является построение внутренней целостной корпоративной структуры; второй целью, связанной с первой, является направленность деятель-



ности, способствующая повышению эффективности организации во внешней среде. При этом нельзя недооценивать роль каждого члена компании, их осознанное понимание задач, личных и глобальных целей компании, и это все предполагает целостность организации. Но в то же время, созданная таким образом корпоративная культура становится идеальным пространством для саморазвития и самореализации каждого члена организации.

Американский исследователь корпоративной культуры Г. Эмэрсон утверждал, что потенциал каждого члена коллектива может быть раскрыт при высоком уровне организационных ценностей. При формировании корпоративной культуры появляются ошибки в построении культурных традиций. Исследователи культурных традиций М. Воронина и Н. Маркова утверждают, что при построении эмоционального расположения коллектива многие руководители допускают типичные ошибки, которые можно объединить в четыре группы. В первой группе усилия концентрируются на финансах; в данном случае наблюдаются такие явления как чувствование людьми обезличенности, а также – отождествление себя со средствами достижения целей руководства. Во вторую группу объединяются ценности с фальшивой основой. В этом случае происходит некоторая маскировка внутренних проблем компании, то есть их подмена принципами культуры. В третьей группе нет долгосрочных целей, что приводит к остановке развития компании и культура оказывается бессильной. К четвертой группе относятся наказания по различным поводам, в основном – за невыполнение правил. Лучшим способом развития компании является формирование у сотрудников желания стать частью коллектива, и в этом случае корпоративные правила соблюдаются полностью. Другими ошибками при построении адекватных ценностей могут быть бюрократия, несправедливая оплата труда, когда часть персонала может оказаться обиженной. Еще одной ошибкой является вытеснение своих специалистов пришедшими со стороны менеджерами [3, с. 134].

Корпоративная культура в любой компании включает в себя следующее: осознанное отношение сотрудников к целям организации, понимание участниками коллектива своей роли в ней, задач и личных возможностей. Корпоративная культура предполагает также определённые методы и стили коммуникации, понимание ценности времени и его рациональное использование, конструктивные взаимоотношения между членами коллектива, соблюдение традиций, норм, трудовой корпоративной этики. Важны также мотивационные приемы, корпоративный стиль внешнего вида, совместный отдых. Корпоративная культура создается всеми членами коллектива, при этом важны любые мелочи, способствующие поднятию бренда на новый уровень. Культурные ценности учитываются даже в объявлениях о поиске работников, где описываются вакансии, проявляются в стиле подачи информации о компании и т. д.

Организация, имеющая свою корпоративную культуру, представляет собой систему. У каждой системы есть определенные функции, которые являются показателем эффективности организации: создание имиджа, усиление мотивации, обеспечение вовлеченности, идентификация членов коллектива, ускоренная адаптация новичков, управление по принципам усиления единства и целостности. Указанные функции культуры напрямую зависят от видов деятельности; это может быть производство, сфера услуг, и компании с большей конкурентоспособностью в связи с этим имеют свои особенности и преимущества.

Корпоративная культура влияет на эффективность организации, обеспечивает ее жизнедеятельность, определяет ее рост и развитие. Культурные традиции образуют модель. В каждой компании модель культурных традиций имеет свои особенности, учитывающие динамику развития компании. Правильно подобранная модель, учитывающая изменения обстоятельств, способствует повышению эффективности компании. Существует множество классификаций разделения типов корпоративных традиций. Во многих школах



управления и менеджмента используют модели, предложенные Ж. Зонненфельдом:

- 1) «Бейсбольная команда», где главное – быстрое принятие решения;
- 2) «Клуб», где ценится дружба и трудолюбие;
- 3) «Академическая»: сотрудники проходят все ступени карьерной лестницы;
- 4) «Оборонная», в которой создаются жесткие условия, и сотрудники должны бороться за выживание в коллективе [7, с. 134].

Вызывает интерес и другая классификация, ирландского философа Ч. Хэнди, который, описывая особенности корпоративной культуры, выделил четыре группы и каждой модели присвоил имя олимпийского бога:

- 1) модель «Зевс»: в таких предприятиях существует жесткая система управления и постоянный контроль;
- 2) модель «Аполлон»: работа происходит в соответствии с должностными инструкциями;
- 3) модель «Афина»: основой являются знания, профессионализм, опыт;
- 4) модель «Дионис»: власть координирует, приветствуются инновации.

Корпоративная культура складывается из стандартов и ценностей организации, над которыми нужно постоянно работать. Это долгий кропотливый процесс. Кроме постановки цели нужно следить за внешними изменениями и в соответствии с внешними изменениями корректировать внешнюю стратегию. Существуют определенные формулы успеха, которые строятся на принципах справедливости и являются условием для спокойной и творческой деятельности коллектива. Руководители учреждения становятся примером для своих подчиненных.

Следующей формулой успеха является активация участников команды, которая предполагает справедливое поощрение за следование корпоративным принципам. Работники, которые следуют ценностным ориентациям, имеют успех в работе и получают соответствующее поощрение [4, с. 167]. При форми-

ровании культурных традиций организации руководители пользуются определенными инструментами, однако универсальных способов не существует, и поэтому часто приходится интуитивно использовать их для формирования корпоративной культуры. При этом соблюдаются такие условия, как доброжелательность, доступ к информации, обратная связь с руководителем, корпоративные мероприятия, а также финансовая мотивация работников.

Итак, сделаем выводы:

1. Основными элементами формирования корпоративной культуры является непрерывное объяснение коллективу целей организации, соблюдение правил всеми членами команды и справедливое вознаграждение за вклад в общее дело. Без работы над корпоративной культурой не может быть хороших результатов, только постоянная работа гарантирует успех в этом направлении.
2. Корпоративная культура в реальных организациях уникальна, зависит от коллектива, от специфики сферы деятельности, возраста, интересов, желаний и социальных условий жизни сотрудников.
3. Система корпоративной культуры должна быть гибкой, при этом необходимо иметь и соблюдать свои принципы для того, чтобы сконструировать эффективную модель для соответствующих условий.
4. Деятельность организации может быть эффективной, если каждый член команды проникнется спецификой работы и станет полноправным членом коллектива.
5. В формировании корпоративной культуры и ее успешном функционировании важную роль играют ценности, способствующие облагораживанию окружающей среды человека, повышению эффективности его деятельности и получению результатов, значимых для всей компании.



## Список литературы

1. Демченко Е. В. О сущности понятия «корпоративная культура» // Молодой ученый. 2018. № 13 (199). С. 227–229.
2. Козлов В. В. Корпоративная культура: учебно-практическое пособие. Москва: Альфа-Пресс, 2009 г. 304 с.
3. Макеев В. А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации. Москва: Ленанд, 2015. 248 с.
4. Нравственное воспитание на рубеже тысячелетий: проблемы, поиски, решения: материалы всероссийской научной конференции // редкол.: К. Б. Семенов (гл. ред.) и др. Карачаевск: КЧГУ, 2004. 230 с.
5. Психология личности: учебное пособие / под ред. П. Н. Ермакова, В. А. Лабунской. Москва: Эксмо, 2007. 653 с.
6. Семенов К. Б. Проблемы нравственного воспитания в России: история, теория, практика // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Педагогика. 2021. № 3. С. 19–26.
7. Степашко Л. А. Философия и история образования: учебное пособие. Москва: Московский психолого-социальный институт, 2004. 320 с.

\*

Поступила в редакцию 10.05.2023