

doi 10.31063/2073-6517/2018.15-3.10

УДК 331.101.32

## СОДЕРЖАНИЕ И РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ<sup>1</sup>

**В. Н. Белкин, Н. А. Белкина, О. А. Антонова**

*В статье рассматриваются теоретические и прикладные вопросы корпоративной культуры российских организаций. Показывается история становления и развития понятия «корпоративная культура организаций» в зарубежной и российской науке. Дается авторское определение понятия «корпоративная культура организации», устанавливаются два ее слоя — глубинный и поверхностный. В содержание глубинного слоя входят духовные, нравственные, эстетические и другие ценности, через которые проявляются национальная культура, менталитет народа. В содержание поверхностного слоя входят артефакты культуры в виде осязаемых норм, правил, обычаев, традиций и т. д.*

*Субъектами отношений корпоративной культуры являются собственники и работники организации. Управляя через топ-менеджеров организации, собственники решающим образом влияют на корпоративную культуру, определяя выбор стиля управления (автократический, либеральный, демократический). Корпоративная культура в этом случае выполняет двойственную роль: с одной стороны, она создается субъектами отношений культуры, а с другой стороны — влияет на них же и отношения между ними. Корпоративная культура определяет внутренний и внешний имидж организации, от нее зависит социальная ответственность организации.*

*Такие негативные явления, как оппортунизм, недисциплинированность, расточительное использование ресурсов проистекают из мировоззрения, трудовой философии работников. И без изменения этой философии трудно ожидать рачительного отношения работников к средствам производства и рабочему времени. Переход от философии наемного работника к философии рачительного работника невозможен без существенного развития корпоративной культуры. В связи с этим трудно переоценить роль корпоративной культуры в достижении вовлеченности персонала в дела организаций.*

*В последнее время получила распространение теория вовлеченности персонала, которая непосредственно связана с теорией корпоративной культуры организации. Эта теория рассматривает вопрос о том, как организация может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Единого общепринятого определения «вовлеченность» не существует. Обычно сравнивают два понятия — «удовлетворенность персонала организацией» и «вовлеченность персонала в дела организации». На основе социологических исследований, проведенных нами в ряде организаций разных отраслей, в статье обосновывается понятие «неудовлетворенность персонала организацией».*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, удовлетворенность трудом, вовлеченность персонала, ценности, обычаи, обряды, менталитет народа, традиции, убеждения, ритуалы, нормы, легенды, доверие

В экономической литературе имеется много определений понятия «корпоративная культура», но общепринятой точки зрения на то,

что она собой представляет, до сих пор не сложилось. Для того чтобы наиболее полно представить картину развития такого относительно нового понятия, как корпоративная культура, целесообразно провести анализ ее определенных, опираясь на историю данного вопроса. Генезис понятия «корпоративная культура» представлен в таблице 1. Для анализа приве-

<sup>1</sup> © Белкин В. Н., Белкина Н. А., Антонова О. А. Текст. 2018.

Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием ФАНО России для ФГБУН «Институт экономики УрО РАН» на 2018 г.

## Генезис понятия «корпоративная культура» в зарубежных и российских литературных источниках

№ п/п	Понятия	Источник	Соответствие признакам
1.	«Культура предприятия — это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали „своими”»	Jaques E. The changing culture of a factory. — New York: Dryden Press, 1952. — P. 251 [15]	1. Психологическое; 2. «Образ мышления и способ действия»; 3. Субъекты — работники предприятия
2.	«Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей»	Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. — London: Allen&Unwin, 1974. — P. 137 [18]	1. Психологическое; 2. «Совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п.»; 3. Субъекты — группы и отдельные личности
3.	«Культура организации представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп»	Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. — 1981. — Summer. — P. 84. [17]	1. Психологическое; 2. «Комплекс убеждений и ожиданий»; 3. Субъекты — группы и отдельные личности
4.	«Корпоративная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получаемых выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутрикорпоративного окружения»	Виханский О. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. — М.: Финансы и статистика, 1995. — С. 357	1. Психологическое; 2. «Набор предположений»; 3. Члены организации
5.	«Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы»	Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: пер. с англ. — Ростов-н/Д.: Феникс, 1998. — С. 134	1. Экономическое; 2. «Совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей»; 3. Сотрудники организации
	«Корпоративная культура — это «система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых	Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: учебное пособие. — Пермь: Изд. центр, 1999. — С. 112	1. Экономическое; 2. «Система правил и норм, обычаев и традиций, ...»; 3. Персонал, руководитель, работники

Продолжение табл. на след. стр.

Продолжение табл. 1

№ п/п	Понятия	Источник	Соответствие признакам
6.	интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровнем взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития»		
7.	«Корпоративная культура — нормативная система, включающая ценности, убеждения, ритуалы, символы»	Петрунин Ю. Ю., Борисов В. К. Этика бизнеса: учебное пособие. — М.: Дело, 2000. — С. 92	1. Психологическое; 2. «Нормативная система»; 3. Нет субъектов
8.	«Корпоративная культура — система формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества, идентификации работников с предприятием и с перспективами его развития»	Козлов В. В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. — М.: ИНФРА-М., 2001. — С. 9	1. Экономическое; 2.«Система правил, норм...»; 3.Персонал, руководитель, работники
9.	«Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющейся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»	Спивак В. А. Корпоративная культура. — СПб: Питер, 2001. — С. 13	1. Психологическое; 2. «Система ценностей»; 3. Нет субъектов
10.	Корпоративная культура — «механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами»	Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений — М.: Изд. центр «Академия», 2003. — С. 178	1. Психологическое; 2. «Механизм»,... 3. Нет субъектов
11.	«Корпоративная культура — это признаваемые в конкретной организации правила поведения (ценности; социальные, коммуникативные и моральные нормы; ритуалы; фирменный стиль) и правила управления (организационная структура, коммуникации, кадровая политика)»	Тесакова Н. В. Миссия и корпоративная культура. — М.: РИП-холдинг, 2003. — С. 13	1. Психологическое; 2. «Правила поведения» 3. Нет субъектов

№ п/п	Понятия	Источник	Соответствие признакам
12.	Корпоративная культура — «набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий»	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова — М.: ИНФРА-М, 2005. — С. 515	1. Психологическое; 2. «Набор положений»... 3. Члены организации, люди
13.	Корпоративная культура — «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в формируемых организацией ценностях, задающих ориентиры поведения»	Грошев И. В., Степаныхева Е. В. Бренд как элемент организационной культуры // Экономика и управление — 2006. — № 1. — С. 85	1. Психологическое; 2. Набор предположений; 3. Члены организации, люди
14.	«Корпоративная культура — система ценностей, разделяемых персоналом компании, отражающая ее индивидуальность»	Рогачева М. Причины и следствия изменения корпоративной культуры организации // Человек и труд. — 2006. — № 12. — С. 70	1. Психологическое; 2. «Система ценностей»... 3. Персонал
15.	Корпоративная культура — «идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и так далее»	Резник С. Д. Организационное поведение: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 333	1. Экономическое; 2. «Идеи, убеждения, традиции и ценности»; 3. Сотрудники
16.	«Корпоративная культура — система ценностей, поверий, убеждений, норм, правил, традиций, ритуалов, легенд, героев, которые есть в компании и определяют поведение каждого ее сотрудника»	Жалило Б. «Операция на душе» — изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. — 2007. — № 1. — С. 49	1. Психологическое; 2. «Система»; 3. Сотрудники
17.	Корпоративная культура — «единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих целей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обусловливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами предприятия»	Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА-М, 2007. — С. 8	1. Экономическое; 2. «Социально-экономическое пространство»; 3. Работники
18	«Организационная культура — это целостное представление о целях, ценностях и установках, присущих организации, об убеждениях, специфических нормах поведения и способах реагирования, которые являются теми неписаными правилами, которые определяют, как должны работать и вести себя люди в данной организации»	Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. — С. 255	1. Экономическое; 2. Представление о том, как должны работать люди в организации; 3. Работники

денных в таблице понятий использованы следующие их признаки:

- экономическое или психологическое определение (об экономическом содержании свидетельствует наличие в определении слов «труд», «трудовая деятельность», «трудовые отношения», «экономические интересы», «экономическая эффективность» и т. д.);
- содержание понятия;
- наличие в определении объектов и субъектов отношений.

Предметом исследования в данной статье является корпоративная культура организации и процессы, с ней связанные. Как объективное явление корпоративная культура организаций существует давно, но как понятие она начинает входить в научный обиход за рубежом в 50-е годы, а в России лишь в 90-е годы прошлого века. Анализ приведенных в таблице 1 понятий позволяет говорить о том, что большинство авторов рассматривают изучаемое явление как психологическое. Так, в какой-то степени экономическое определение дают лишь 6 из 18 приведенных литературных источников. Как видим, вопросами корпоративной культуры занимаются преимущественно психологи или ученые, которые рассматривают изучаемое нами явление с психологической точки зрения.

На наш взгляд, наиболее близко к экономическому определению корпоративной культуры подходит Т.О. Соломанидина, которая считает, что корпоративная культура — «единое социально-экономическое пространство, расположенное внутри компании, в рамках которого взаимодействие работников осуществляется на основе общих целей, представлений и ценностей, определяющих особенности их трудовой жизнедеятельности и обуславливающих своеобразие философии, идеологии и практики управления человеческими ресурсами предприятия» [13, с. 8]. Признаками отнесения этого определения к экономическому можно считать наличие таких характеристик, как «социально-экономическое пространство», «работник», «трудовая жизнедеятельность», «человеческие ресурсы».

Следует отметить, что по поводу содержания данного понятия не существует единого мнения. Можно выделить два наиболее крупных блока мнений:

- совокупность норм, убеждений, правил и ценностей;
- система норм, убеждений, правил и ценностей.

Таким образом, одни авторы указывают на наличие связи между элементами корпо-

ративной культуры, другие такой связи не замечают. Кроме того, в литературе встречаются точки зрения, в соответствии с которыми корпоративная культура — это «образ мышления и способ действия» [15], «приобретенные смысловые системы» [16], «правила игры» [7], «механизм воспроизведения социального опыта» [1], «единое социально-экономическое пространство» [13]. Следовательно, в науке до сих пор нет единого ответа на вопрос: что такое корпоративная культура? Мы считаем, что можно согласиться с теми авторами, которые считают, что корпоративная культура — это система.

Однако в большинстве определений понятия «корпоративная культура» бессистемно перечисляются в основном следующие ее элементы: ценности, нормы, правила поведения, убеждения, традиции, обычаи, ритуалы, мифы. На наш взгляд, при этом происходит смешение элементов, играющих разную роль в корпоративной культуре. Так, наиболее глубокой основой корпоративной культуры является система духовных, нравственных, эстетических и иных ценностей, которые в свою очередь есть не что иное, как проявление в границах организации национальной культуры. Именно на основе этих ценностей, находящихся в сознании персонала организации и ее топ-менеджеров, разрабатываются нормы, правила поведения, традиции, обычаи и т. п. Данные ценности неосозаемы, не имеют внешнего проявления, можно понять, какие они, лишь анализируя правила, нормы, реальные трудовые и социальные отношения и т. п. Следовательно, в корпоративной культуре организации фактически имеется внутренний, глубинный слой ее неосозаемых элементов.

На поверхности же обыденной жизни персонала имеются артефакты культуры в виде осозаемых норм, правил, обычаев, традиций и т. п. Они проявляются зримо в поведении персонала, многие из них зафиксированы в виде корпоративных документов, таких как миссия, правила деловых отношений, декларация корпоративных ценностей и т. п. Их содержание соответствует системе ценностей, принятых персоналом организации. По нашему мнению, все они образуют поверхностный слой корпоративной культуры организации.

Таким образом, корпоративная культура имеет свою структуру, состоящую из глубинного и поверхностного слоев элементов культуры. Логика формирования корпоративной культуры организации представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Логика формирования корпоративной культуры организации

Субъектом отношений корпоративной культуры является персонал организации. Еще одним субъектом, влияющим на корпоративную культуру, но не относящимся к персоналу, являются собственники организации, если они не заняты в ней. Управляя через топ-менеджеров организаций, они существенно влияют на корпоративную культуру. Таким образом, всех субъектов организации можно укрупненно представить как собственников и персонал. Говоря о субъектах организации, мы имеем в виду все многообразие отношений между ними по поводу как трудового процесса, так и отношений, прямо или косвенно на него влияющих. Корпоративная культура в этом случае выполняет двойственную роль: с одной стороны, она создается субъектами, а с другой стороны — влияет на них же и отношения между ними.

Система ценностей персонала включает в себя базовые предположения, нормы, правила, обычаи, традиции. Ценности — это наиболее обобщенные оценки, касающиеся основных жизненных целей и фундаментальных принципов, обладающие относительно постоянной привлекательностью для человека, представления о должном, «концепция желаемого». Они являются ядром культуры, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивидов. Ценности ориентируют индивида, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Труд становится духовной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования, но и как способ формирования, развития человека.

Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность. Приведем примеры позитивных и негативных ценностей:

#### *Позитивные ценности*

«Работа может быть выполнена только на отлично»;  
 «В споре рождается истина»;  
 «Интересы потребителя превыше всего»;  
 «Успех компании — это мой успех»;  
 «Работа в компании — это возможность творчества и самореализации»;  
 «Взаимопомощь и поддержание хороших отношений с товарищами по работе»;  
 «Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель».

#### *Негативные ценности*

«Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям»;  
 «Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак»;  
 «Не высовывайся»;  
 «Хорошо работать — это не самое главное в жизни»;  
 «Покупатели (клиенты) — случайные люди, они доставляют только неудобства и мешают нашей работе»;  
 «Всю работу не переделать».

Система ценностей корпоративной культуры организации находит отражение в ее элементах, которые можно укрупненно представить в виде таблицы (см. табл. 2).

Большинство исследователей корпоративной культуры организаций считают, что сильные культуры содержат ценности, которые разделяют большинство ее работников. Эти ценности имеют непосредственную и очевидную связь с поведением индивидов и их групп, входящих в состав организации. Слабые культуры не имеют четко определенной системы ценностей, которая оказывала бы сколько-нибудь значимое влияние на поведение индивидов и групп [9, с. 258].

В частности, по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, сила культуры организации определяется тремя моментами:

1) «толщиной» оргкультуры, которая определяется количеством важных положений, разделяемых большинством работников;

Таблица 2

## Элементы корпоративной культуры организации [2]

Элементы	Содержание элементов корпоративной культуры
1. Инновационная активность	Стремление к новым знаниям, нововведениям, постоянному совершенствованию, массовому проявлению инициативы, творчества, предприимчивости
2. Отношение к потребителю	Потребитель, его нужды находятся в центре внимания организации; все коллективы и работники стремятся к увеличению объемов, качеству продукции, своевременному их производству и отгрузке. Любое изменение потребностей потребителя улавливается и тут же учитывается при производстве продукции. Клиент всегда прав
3. Отношение к труду, человеку труда	Отношение к труду как к процессу самореализации личности, ориентация на постоянное обогащение труда. Оценка личности на основе ее трудовых достижений. Культ человека труда
4. Эффективность бизнеса	Целеустремленная направленность всех и вся на высокие конечные результаты (рост производства продукции, объема продаж, доли рынка, дохода, прибыли, производительности труда, рентабельности, снижение затрат и т. д.)
5. Управление (менеджмент)	Сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, делегирование полномочий сверху вниз, уважительное отношение к руководителю, демократический стиль управления. Четкая организация планирования, учета, контроля, координации производства
6. Организация работы	Четкая, продуманная организация всех видов деятельности (производство, маркетинг, работа с персоналом, НИОКР и т. д.)
7. Оценка и оплата труда	Справедливая оценка труда коллективов и работников, оплата труда по трудовому вкладу в конечные результаты работы организации. Поощрение за хороший труд и наказание за плохой труд
8. Социальные отношения	Сотрудничество, взаимопонимание и взаимопомощь в коллективе, стремление к хорошим деловым человеческим отношениям, к погашению деструктивных конфликтов
9. Нравственность	Преобладание высоконравственных личностей в коллективе, для которых характерны оптимизм, целеустремленность, трудолюбие, справедливость, правдивость, порядочность, скромность
10. Эстетика	Высокий уровень внешнего и внутреннего оформления организации и ее деятельности (интерьер, экстерьер, внешний вид сотрудников, бланки и т. д.)

2) степенью разделяемости культуры членами организации — количеством сотрудников, разделяющих принципы организационной культуры.

3) ясностью приоритетов организационной культуры — определенностью, обоснованностью вариантов поведения в различных ситуациях, наличием степени приоритетности убеждений, верований, ценностей [4, с. 435].

В систему ценностей персонала входят моральные нормы и правила поведения — нравственные требования, выработанные в данной социальной группе, которые охватывают как те нормы поведения, которые выполняются подавляющим большинством людей (не красть, не убивать, заботиться о ближнем и т. д.), так и те, которые часто нарушаются, но считаются, тем не менее, обязательными (не обманывать, уважать старших и т. д.). Моральные нормы часто помогают справиться с такими ситуациями, в которых сталкиваются противоположные ин-

тересы [9, с. 261–262]. Важно также, насколько персонал чтит традиции и соблюдает обычаи, которые сложились в организации в течение ее деятельности. В связи с особой важностью системы ценностей персонала мы выделяем этот объект корпоративной культуры как наиболее значимый.

Во взаимной связи с корпоративной культурой находится стиль управления, практикуемый руководством. Стиль управления (руководства) — это сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры.

Автократический (авторитарный, директивный) стиль характеризуется чрезмерной концентрацией власти в одних руках. Руководитель-автократ сам принимает решения и волевым порядком проводит их в жизнь. Он сам подбирает для себя помощников, но использует их не как советчиков, а только как

исполнителей своей воли. Он держит всю власть в своих руках; требует дисциплины и идеального порядка; берет на себя всю ответственность за результаты деятельности; держится отчужденно от рядовых исполнителей. К подчиненным он требователен без снисхождения, насаждает суровый психологический климат в группе. Такой руководитель желателен для деятельности, связанной с высшей социальной ответственностью (президент), с решениями сложных задач в экстремальных условиях правоохранительной и воинской деятельности. Руководитель такого типа оптимален там, где необходимо принимать быстрые решения, где нет времени на совещания и обсуждения ситуации, где необходимо проявить волю и решительность, взять на себя всю ответственность за последствия принятых решений.

Демократический (коллегиальный) стиль строится на двойной основе: делового и личного авторитета (это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых качеств). Руководитель-демократ умеет использовать свою власть, не апеллируя к ней. Он предпочитает активное участие своих помощников (инициативной группы) в принятии решений, однако право окончательного выбора оставляет за собой. Действует он по принципу свободы мнений «сверху донизу» и «снизу доверху», заботится о развитии личной деловой инициативы подчиненных, контактен с ними, тактичен, терпелив, оптимистичен. Такой стиль бывает оптимален в некоторых видах производства, в управлении учебными заведениями, творческими коллективами, порождая более теплый психологический климат в коллективе.

Либеральный (разрешительный) стиль руководства строится на полном доверии к исполнителям. Руководитель-либерал допускает полную свободу действий своих подчиненных в пределах их функциональных обязанностей. Такой стиль допустим в творческих коллективах (артистов, сотрудников вузовских кафедр, в НИИ и т. д.), где руководитель может выступать опытным консультантом, поощряя творчество подчиненных. Дисциплина в таком коллективе поддерживается в основном за счет сознательности и самоорганизации сотрудников, ценящих его как лидера — «генератора идей». Он тактичен, скромн, не самоуверен, доверчив, не конфликтен; умеет создавать теплый эмоциональный климат в группе; иногда идет на поводу у подчиненных, не требователен к ним; чувствует себя более уверенно, если имеет

энергичного секретаря и деловых заместителей. Если руководитель-либерал лишен творческих способностей, то он стремится соблюдать только формальности, содержать в порядке бумаги, избегать конфликтов, действовать по указанию сверху, не проявлять инициативы. Такой стиль управления неэффективен в сложных экстремальных ситуациях.

Стиль управления — это не только совокупность определенных методов, избираемых руководителем, но это еще и влияние его индивидуальности. Поэтому стиль управления всегда субъективен, хотя проявляется объективно в определенных формах деятельности. Разные стили управления взаимосвязаны между собой, так как опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы. Имеет значение также уровень управленческой иерархии, т. е. уровни высший, средний, низовой, на основе которого функционирует руководитель и связанная с этим уровнем мера ответственности. Существуют данные, свидетельствующие о том, что на высших уровнях иерархии более предпочтителен авторитарный стиль. На более низких уровнях руководитель вступает с подчиненными в разнообразные неформальные отношения, деловые и личные контакты здесь более тесны, поэтому преобладает демократический стиль управления.

От корпоративной культуры непосредственно зависит внутренний и внешний имидж организации. Внутренний имидж зависит от лояльности организации к персоналу, информационной открытости руководителей, стимулирования труда, социальных гарантий, возможности карьерного роста, фирменного стиля, морально-психологического климата в коллективе. То есть это тот образ организации, который сложился у персонала.

Внешний имидж — это образ организации (руководителей, персонала), ее продукции (услуг), возникающий в сознании потребителей (деловых партнеров) и отражающий степень его соответствия позитивным требованиям и ожиданиям потребителей (деловых партнеров).

От корпоративной культуры зависит социальная ответственность организации (бизнеса) — это осознанное и добровольное участие организации в экономической и социальной жизни общества, результаты которого благотворно влияют на развитие компании, ее имидж и репутацию [5, с. 224].



Особое влияние оказывает корпоративная культура на системы мотивации и стимулирования труда персонала. Корпоративная культура — эффективный инструмент управления мотивацией персонала. Основные принципы корпоративной культуры, чувство духовной общности, присущие работникам организации, оказывают большое влияние на результаты работы персонала. В соответствии с корпоративной культурой руководители организаций могут успешно развивать методы мотивации и стимулирования персонала, провозглашать новые стратегии, приглашать менеджеров со стороны, внедрять новые технологии, но могут и потерпеть неудачу в намерении изменить глубоко внедрившиеся культурные нормы и правила поведения из-за скептицизма сотрудников по отношению к новым направлениям развития и существенного сопротивления изменению традиционных методов работы [8].

Самой глубокой основой корпоративной культуры является менталитет нации. Он передается людям через национальную культуру, которую они усваивают в семье, школе, в общении с другими людьми. В трудовую жизнь люди вступают, обладая сложившимися представлениями о ее должном устройстве. И с первых же дней труда работники вступают не только в трудовые, но и разнообразные социальные отношения. В случае адаптации работники усваивают стиль общения, деловую речь, правила, нормы поведения, обычаи, традиции и т. д. Происходит сложный процесс вхождения в корпоративную культуру организации.

Если же внутренняя культура работников и корпоративная культура существенно различаются, адаптация происходит медленно, долго или оказывается невозможной. В итоге этого периода работник или вписывается в систему отношений корпоративной культуры и становится в коллективе «своим», или же отвергает чуждую ему культуру и рано или поздно уходит из организации.

В отношении по поводу корпоративной культуры вступает практически весь персонал организации, т. е. субъектами этих отношений являются как отдельные работники, так и разные социально-профессиональные группы персонала, коллективы структурных подразделений и в целом организация в лице ее топ-менеджеров. Объектом отношений корпоративной культуры является системы ценностей, которые приняты, оберегаются и развиваются персоналом, а также созданные на их основе правила, нормы, обычаи, обряды и т. д. Благодаря этим отношениям корпоративная

культура становится, развивается, изменяется. Иначе говоря, корпоративную культуру нельзя рассматривать только в статике, это живой, развивающийся социально-психологический организм. Ее развитие зависит от внутренней и внешней среды организации. Внутренняя среда зависит от меняющегося состава персонала, но больше всего — от топ-менеджеров организации. Как показывает опыт, смена одного лишь генерального директора предприятия может существенно изменить внутреннюю социально-психологическую среду, а следовательно, и корпоративную культуру.

Внешняя среда организаций также может повлиять на корпоративную культуру. Это было очевидным в 90-е годы в процессе перехода к рыночной экономике. В эти годы уровень корпоративной культуры существенно снизился. Для культуры множества крупных и средних российских предприятий стали характерными понижение роли работников в управлении, удешевление труда, переход от демократического стиля управления к авторитарному, фактическое бесправие работников во многих вопросах трудовой жизни. В этих условиях большинство работников не поддерживали корпоративную культуру организаций, но не имели возможности покинуть рабочие места.

Исторически сложились два пути модернизации: модернизация по западной модели, так называемая вестернизация страны, и модернизация по национальной модели. По первому пути идут ряд европейских стран: Испания, Португалия, Греция, по второму — Япония, Южная Корея, Сингапур, Китай.

Россия, начиная с 90-х годов прошлого века, идет первым путем, т. е. по пути вестернизации. Это так называемая «догоняющая модернизация». Это тупиковый путь для России. Вестернизация противоречит менталитету русского народа, его духовной культуре, нравственным ценностям, историческим традициям. Вестернизация в России, сопровождавшаяся силовым внедрением в сознание народов чуждой ему культуры, неизбежно приводит к конфликту ментальных ценностей. А это ведет, как показала практика, к алкоголизму, наркомании, суициду и другим негативным последствиям. Из опыта «модернизации» последних двух десятилетий со всей очевидностью следует вывод о необходимости отказа от вестернизации и перехода к модернизации по второму пути по примеру восточных стран, т. е. к модернизации по национальной модели [6, с. 19–21].

В последнее время в российском обществе ведется дискуссия о социальной ответственности бизнеса. Появляются различные нормативные документы, призванные регулировать систему социально-психологических отношений в бизнесе, усиливать нравственную ответственность бизнеса перед работниками, населением и т. д. На многих крупных и средних предприятиях гарантируются социальные выплаты (социальные пакеты), усиливается система морального стимулирования труда и т. п. Все это свидетельствует о тенденции к повышению корпоративной культуры организаций.

Как правило, исследователи корпоративной культуры рассматривают ее с позиций психологии, социологии, что видно из таблицы 1. Однако нас интересует ее экономическое значение. Наши исследования, проведенные в ряде организаций разных отраслей, позволяют сделать вывод о большом влиянии корпоративной культуры на эффективность производства и конкурентоспособность организаций. Механизм ее влияния следующий.

В организациях с сильной корпоративной культурой складывается благоприятная социально-психологическая среда, в которой раскрывается трудовой потенциал работников, когда девизом культуры является «слава труду», «человек красив и славен трудом», когда не забывают ветеранов труда и т. д., тогда организация получает полную отдачу от своего персонала. Все это порождает инициативу в труде, что ведет к росту производительности труда и эффективности производства.

Корпоративная культура значительно влияет на текучесть кадров. Высока текучесть в тех организациях, где авторитарный стиль управления, роль персонала сведена к «человеческим ресурсам», напряженная, конфликтная социально-психологическая атмосфера и т. д. А это порождает значительные издержки на поиск, оформление, адаптацию новых работников и снижает эффективность производства.

В современных условиях инновационная активность персонала играет решающую роль в сохранении и развитии организаций. Однако в культуре большинства известных нам организаций не уделяется должного внимания моральному поощрению, прославлению новаторов, рационализаторов, изобретателей. В этом отношении эти организации потеряли все то положительное, что было накоплено в советское время. И лишь в немногих организациях в корпоративной культуре содержится поддержка новаторов.

В организациях с сильной корпоративной культурой широко распространено доверие между отдельными работниками, социально-профессиональными группами персонала, коллективом и руководством. А доверие порождает социальный капитал, являющийся одним из видов человеческого капитала организаций. И наоборот, где всю систему трудовых и социальных отношений пронизывает недоверие, там практически нет или слабо развит социальный капитал. А это ведет к большим транзакционным издержкам и снижению эффективности производства. Иначе говоря, там, где слабая корпоративная культура, или тем более она негативная, нет условий для развития организаций. Опыт показывает, что они обречены на банкротство.

Из таблицы 1 видно, что в подавляющем большинстве определений не указывается цель корпоративной культуры, ее экономическое значение. Это вовсе не означает, что ее становление и развитие бесцельно. Топ-менеджеры ряда крупных организаций достаточно четко видят цель и экономическое значение культуры. Дело в том, что такие негативные явления, как оппортунизм, недисциплинированность, расточительное использование ресурсов проистекают из мировоззрения, трудовой философии работников. И без изменения этой философии трудно ожидать рачительного отношения работников к средствам производства и рабочему времени. Переход от философии наемного работника к философии рачительного работника невозможен без существенного развития корпоративной культуры. В связи с этим наиболее продвинутые топ-менеджеры предприятий целенаправленно формируют корпоративную культуру, направляя ее на решение стратегических задач.

В последнее время получила распространение теория вовлеченности персонала, которая непосредственно связана с теорией корпоративной культуры организации. Эта теория рассматривает вопрос о том, как компания может достичь своих стратегических целей, создавая условия для развития персонала, в которых каждый сотрудник и руководитель будут делать все возможное для блага компании. Единого общепринятого определения понятия «вовлеченность» не существует. Обычно сравнивают два понятия — удовлетворенность и вовлеченность персонала.

Под удовлетворенностью персонала понимают характеристику отношения работников к организации, в которой они работают, а именно:

- удовлетворенность содержанием труда;
- удовлетворенность окружающей средой на работе;
- удовлетворенность сотрудника вознаграждением со стороны организации.

Одним словом, удовлетворенный работник доволен тем, что он «получает» от компании, в которой работает.

О вовлеченности персонала в своих исследованиях упоминали как российские, так и зарубежные авторы: В.И. Корниенко [10], Г. Бехар [3], Д. Лайкер, М. Хосеус [12], Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер [14], Д. Роберт, Л. Бей, Э. Асп, А. Ишикава, Й. Кобаяши [11] и др. Вовлеченность персонала в сравнении с удовлетворенностью понимается как состояние, при котором возникает безусловная мотивация к тому, чтобы полностью посвятить себя работе в интересах организации. В этом состоянии человек проявляет инициативу и мобилизует все свои возможности и скрытые резервы для решения поставленной задачи. Это желание прилагать личные усилия, вносить свой вклад, как член организации, в достижение ее целей:

- если это требуют интересы организации, прикладывать дополнительные усилия, не ограничиваясь должностными инструкциями;
- испытывает чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- проявляет заинтересованность в достижении значимых для организации результатов;
- несет ответственность за результаты своей работы.

Вовлеченный сотрудник испытывает чувство причастности к деятельности своей компании. Развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации. Таким образом, в отечественной экономической науке различают два состояния отношения работников к организации — удовлетворенность и вовлеченность. Однако наши исследования трудовых отношений в ряде организаций разных отраслей со всей очевидностью показывают, что ограничиться двумя типами отношения работников к организациям нельзя. Достаточно указать на то, что миллионы работников покидают свои рабочие места как раз из-за неудовлетворенности трудом, его условиями, стилем управления и т. д. До поры до времени они

мирятся с неблагоприятными условиями, низкой зарплатой, неуважительным отношением со стороны менеджеров и т. д. Следовательно, миллионы работников готовы при первой же возможности покинуть свои рабочие места. Их отношение к организации никак не укладывается в эти два понятия — удовлетворенность и вовлеченность. Совершенно очевидно, что имеются все основания ввести в научный оборот третье понятие — «неудовлетворенность работников организацией». В подтверждение этого вывода приведем результаты наших социологических опросов работников ряда организаций.

Опросы проводились на металлургическом, автоагрегатном, приборостроительном заводах, заводе электромашин, строительном управлении, текстильном комбинате. Итоги опроса показали, что работников, недовольных системой оплаты труда, в 7,7 раза больше, чем довольных, неудовлетворенных условиями труда в 2,8 раза больше, чем удовлетворенных, не видят связи между трудом и зарплатой в 2,6 раза больше, чем тех, что такую связь видят. Готовы сменить организацию от 20 до 60 процентов опрошенных работников, удерживает их только угроза безработицы.

На вовлеченность персонала в дела организаций оказывает большое влияние корпоративная культура организаций. Насколько велико ее влияние, можно продемонстрировать на примере опыта внедрения разработанной нами Системы стимулирования инновационной активности персонала «Инновация» в ОАО «Уралэлектромедь». В соответствии с этой системой работники организации получили возможность проявить свои творческие возможности через рационализаторскую деятельность. Было организовано не только материальное поощрение новаторов, но и их соревнование по структурным подразделениям, профессиям, должностям. Передовики соревнования получают премии и почетные грамоты. Коренным образом меняется социально-психологическая среда, в которой находятся новаторы. Героями дня становятся лучшие по инновационной активности структурные подразделения, менеджеры, специалисты и рядовые работники. Улучшение социально-психологической среды на предприятии повысило уровень корпоративной культуры и фирменного патриотизма персонала.

#### Список источников

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. — М.: Изд. центр «Академия», 2003. — 178 с.

2. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Экономическая теория труда / РАН, УрО, Ин-т экономики. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. — 352 с.
3. Бехар Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 186 с.
4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — 435 с.
5. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель: пер. с англ. — М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. — 224 с.
6. Емельянов Ю. С., Хачатурян А. А. Человеческий капитал в модернизации России: Институциональный и корпоративный аспекты / предисл. Е. П. Велихова. — М.: Едиториал УРСС, 2011. — 416 с.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учебник. — Мн.: БГЭУ, 1996. — 352 с.
8. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А., Ловчева М. В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 524 с.
9. Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Артамонова М. В., Луданик М. В. Экономика персонала: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 258 с.
10. Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: учебное пособие. — Пермь: Изд. центр, 1999. — 112 с.
11. Корпоративная культура: проблемы и тенденции развития в мире и в России / Институт социально-политических исследований РАН. — М.: Наука, 2011. — 507 с.
12. Лайкер Д. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 354 с.
13. Соломандина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 393 с.
14. Тромпенаарс Ф., Хэмиден-Тернер Ч. 4 типа корпоративной культуры: пер. с англ. Е. П. Самсонов. — Минск: Попурри, 2012. — 528 с.
15. Jaques E. The changing culture of a factory. — New York: Dryden Press, 1952. — P. 251.
16. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. — 1983.
17. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. — 1981. — Summer.
18. Eldridge J., Crombie A. A sociology of organization. — London: Allen & Unwin, 1974.

#### Информация об авторах

**Белкин Владимир Никифорович** — доктор экономических наук, профессор, директор Челябинского филиала Института экономики УрО РАН; профессор кафедры « Экономика труда и управление персоналом» Южно-Уральского государственного университета. (Челябинск, Российская Федерация, e-mail: akademiya28@bk.ru).

**Белкина Надежда Андреевна** — доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Челябинского филиала Института экономики УрО РАН (Челябинск, Российская Федерация, e-mail: akademiya28@bk.ru).

**Антонова Ольга Анатольевна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Челябинского филиала Института экономики УрО РАН; доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Южно-Уральского государственного университета; доцент кафедры экономико-правовых основ управления Челябинского государственного университета (Челябинск, Российская Федерация, e-mail: akademiya28@bk.ru).

*Belkin V. N., Belkina N. A., Antonova O. A.*

#### The Content and Role of Corporate Culture in Russian Organizations

*The article deals with the theoretical and applied issues of corporate culture in Russian organizations. The paper shows the history of the formation and development of the concept of "corporate culture of organizations" in foreign and Russian science. The authors define the concept of "organization's corporate culture". We determine two ways of its understanding — deep and superficial. The content of deep understanding includes spiritual, moral, aesthetic and other values. Through them, the national culture, as well as the mentality of the people, is manifested. The superficial understanding includes artifacts of culture in the form of "tangible" norms, rules, customs, traditions, etc. The subjects of corporate culture are the owners and employees of an organization. Managing through the top managers, the owners decisively influence the corporate culture, determining the choice of management style (autocratic, liberal, democratic). Corporate culture, in this case, fulfills a dual role: on the one hand, it is created by the subjects of cultural relations, and, on the other hand, it influences them. Corporate culture defines the internal and external image of a company. Moreover, the company's social responsibility organization depends on it. Such negative phenomena as opportunism, non-discipline, wasteful use of resources arise from the worldview, labor philosophy of workers. Without changing the philosophy, one cannot expect a workers' earnest attitude to the means of production and working time. The transition from the philosophy of salaried employee to the philosophy of the cost-conscious employee is impossible without a significant development of the corporate culture. In this regard, it is difficult to overestimate the role of corporate culture in achieving the involvement of staff in the affairs of organizations. Recently, the theory of staff involvement, which is directly connected with the theory of the corporate culture, has spread. This theory examines the issue of how a company can achieve its strategic goals, creating conditions for the development of personnel in which every employee and manager will do everything possible for the good of a company. There is no single definition of "involvement". Usually, two concepts are compared: "employee*

*satisfaction with a company" and "staff involvement in a company". On the basis of sociological research conducted by the authors in a number of organizations in different industries, we substantiate a concept of "staff dissatisfaction with a company".*

**Keywords:** corporate culture, job satisfaction, staff involvement, values, customs, ceremonies, people's mentality, traditions, beliefs, rituals, norms, legends, trust