

УДК 658.3

МРНТИ 06.81.19

**ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ КОМПАНИИ:  
ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ****Смолянинова С.Ф.<sup>1</sup>, Фоот Ю.В.<sup>1</sup>**<sup>1</sup>*СКГУ им. М. Козыбаева, Петропавл, Казахстан***Аннотация**

В статье рассматривается коммуникативная культура как основа как сложный комплекс ценностей и инструментов, которые принимаются всеми членами компании. В современном обществе культура организации является мощным инструментом, формирующим стратегию организации и позволяющим ориентировать все подразделения и каждого отдельного работника на достижение общих целей и продуктивное общение. Корпоративная культура - система духовных и материальных ценностей, взаимодействующих между собой, отражающих индивидуальность конкретной компании и восприятие себя и других сред, она проявляется во взаимодействии, в поведении и восприятии себя и среды управления персоналом. Ей присущи уникальные характеристики особенностей организации, её отличительных черт от всех других в отрасли. В современных условиях руководство организаций заинтересовано в гибкости и внедрении инноваций в корпоративную культуру компании. Среди всех элементов корпоративной культуры, которые были выделены ранее, основным являются ценности.

**Ключевые слова:** коллектив, корпорация, культура, корпоративная культура, организация, предпринимательство.

**КОМПАНИЯНЫҢ КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ:  
ТЕОРИЯЛЫҚ АСПЕКТ****С.Ф. Смолянинова<sup>1</sup>, Ю.В. Фоот<sup>1</sup>**<sup>1</sup>*М. Қозыбаев атындағы СҚМУ, Петропавл, Қазақстан***Аңдатпа**

Мақалада коммуникативтік мәдениет компанияның барлық мүшелері қабылдайтын құндылықтар мен құралдардың күрделі кешені ретінде қарастырылады. Қазіргі қоғамда ұйым мәдениеті ұйымның стратегиясын қалыптастыратын және барлық бөлімшелер мен әрбір жеке қызметкерді ортақ мақсаттарға қол жеткізуге және өнімді қарым-қатынасқа бағдарлауға мүмкіндік беретін қуатты құрал болып табылады. Корпоративтік мәдениет - бір-бірімен өзара іс-қимыл жасайтын, нақты компанияның даралығын және өзін және басқа да орталарды қабылдауды көрсететін рухани және материалдық құндылықтар жүйесі, ол өзара іс-қимылда, өзін және персоналды басқару ортасын қабылдау мен мінез-құлықта көрінеді. Оған ұйымның ерекшеліктерінің бірегей сипаттамасы тән, оның саладағы басқалардан айырмашылығы бар. Қазіргі жағдайда ұйым басшылығы компанияның корпоративтік мәдениетіне инновацияларды икемділікке және енгізуге мүдделі. Бұрын бөлінген корпоративтік мәдениеттің барлық элементтерінің ішінде негізгі құндылықтар болып табылады.

**Түйінді сөздер:** коллектив, корпорация, культура, корпоративная культура, организация, предпринимательство.

**FORMATION OF THE COMPANY'S CORPORATE CULTURE:  
THEORETICAL ASPECT**

**S.F. Smolyninova<sup>1</sup>, Yu.V. Foot<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>NKSU named after M. Kozybaev, Petropavlovsk, Kazakhstan*

**Abstract**

The article considers the communicative culture as a basis as a complex set of values and tools that are accepted by all members of the company. In modern society, the culture of the organization is a powerful tool that forms the strategy of the organization and allows you to focus all departments and each individual employee to achieve common goals and productive communication. Corporate culture is a system of spiritual and material values that interact with each other, reflecting the identity of a particular company and the perception of itself and other environments, it is manifested in the interaction, behavior and perception of itself and the environment of personnel management. It has unique characteristics of the organization's features, its distinctive features from all others in the industry. In modern conditions, the management of organizations is interested in flexibility and innovation in the corporate culture of the company. among all the elements of corporate culture that were highlighted earlier, the main one is values.

**Key words:** collective, Corporation, culture, corporate culture, organization, entrepreneurship.

**Введение**

Корпоративная культура является неотъемлемой частью любой компании, она существует независимо от желания руководителей, так как проявляется даже в обычном взаимодействии сотрудников. Корпоративная культура или культура организации представляет собой совокупность взглядов и моделей поведения сотрудников в процессе внутренней и внешней интеграции.

Корпоративная культура является сложным комплексом ценностей и инструментов, которые принимаются всеми членами компании.

**Методы исследования**

В современном обществе культура организации является мощным инструментом, формирующим стратегию организации и позволяющим ориентировать все подразделения и каждого отдельного работника на достижение общих целей и продуктивное общение.

Понятие «корпоративная культура» состоит из двух слов: культура и корпорация. Культура – это совокупность норм и ценностей, которые разделяются всеми членами организации. Корпорация — это сложный организм, в котором культура играет важную роль, является базисом для построения отношений между членами коллектива.

В энциклопедическом словаре даётся определение: «культура (от лат.cultura- возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) – исторически определённый уровень общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях; понятие «культура» употребляется для характеристики определённых исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, быта, художественная культура); в более узком смысле – сфера духовной жизни людей.

В связи с потребностью новых подходов к управлению, крупного и среднего бизнеса в 80-е годы XX века в США была разработана концепция корпоративной культуры. В дальнейшем многие организации переняли этот опыт, и корпоративная культура прочно укоренилась в дисциплине управления.

Корпоративная культура – система духовных и материальных ценностей,

взаимодействующих между собой, отражающих индивидуальность конкретной компании и восприятие себя и других средах, она проявляется во взаимодействии, в поведении и восприятии себя и среды управления персоналом.

Также существуют и другие определения: корпоративная культура - уникальная общая психология организации.

Корпоративная культура – уникальные характеристики особенностей организации, её отличительных черт от всех других в отрасли.

Эдгар Шейн говорит о том, что корпоративная культура — это комплекс базовых предположений, разработанный группой для борьбы с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Данный комплекс функционирует достаточно долго, с целью подтверждения состоятельности, он передается и новым членам [1].

По мнению А.Я. Кибанова, корпоративная культура является набором важных положений, которые используются членами организации и выражаются в ценностях, заявляемых организацией, дающих людям ориентиры их действий и поведения [2].

Стеклова О.Е. утверждает, что корпоративная культура - сложный организационный феномен, сочетающий в себе экономическую, производственную и социальную стороны предпринимательства, а также отражающий механизм реализации инновационного потенциала, основанный на мотивации [3].

Василенко С.В. считает, что корпоративная культура - один из видов культур мира, выражающийся в совокупности правил внутренней и внешней деятельности организации. Данные ценности проявляются по-разному, в соответствии с целями деятельности [4].

Разнообразные подходы к определению этого понятия представлены в общих моментах, так при проведении контент-анализа, можно выявить наиболее часто встречающиеся понятия. Так, в большинстве трактовок авторы ссылаются на базовые образцы поведения, которых придерживаются члены организации.

В современных условиях руководство организаций заинтересовано в гибкости и внедрении инноваций в корпоративную культуру компании.

### Результаты исследования

Как правило, корпоративную культуру рассматривают на трех основных уровнях - поверхностном, подповерхностном и глубинном (Рисунок 1).



Рисунок 1 Уровни корпоративной культуры

Э. Шейн выделяет собственный подход к классификации уровней корпоративной культуры: артефакты, ценности и основные убеждения.

Артефакты - организационный уровень физического и социального окружения, он видимый и является внешним проявлением корпоративной культуры. На этом уровне проявляются как изделия, не присущие природе, технологии, так и продукты цивилизации.

Ценности - промежуточный уровень, характеризуемый низкой степенью осознанности корпоративной культуры. На данном уровне через представления в убеждения идет процесс превращения ценностей. Когда в организации ценности начинают восприниматься как само собой разумеющиеся, происходит процесс превращения их в представления, они переходят в подсознание, и действия становятся автоматическими. Например, если на предприятии ухудшается, скажем, уровень продаж, руководители пытаются увеличить его с помощью рекламы, но лишь после того, как сотрудники опробуют это решение, оно станет привычным для всех убеждением.

Однако существуют и такие ценности, которые провозглашаются на сознательном уровне без какой-либо проверки. Например, информация в уставе, в которой закреплено, что сотрудники компании являются основной ценностью в организации.

Основные убеждения – это подсознательный уровень корпоративной культуры, он невидим и объединяет восприятие времени и пространства, человеческой природы, отношение к окружающему миру и взаимоотношения [3].

В книге «Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом» Василенко С.В. выделяет два уровня корпоративной культуры: внутренний и внешний. Внутренний уровень автор подразделяет на осознанный и неосознанный.

Осознанный уровень проявляется в делах сотрудников, в том, что они говорят. Данный уровень является отражением главных ценностей организации.

Ценности на внутреннем неосознанном уровне являются наиболее значимыми. Данные ценности укореняются в подсознании сотрудников.

На внутреннем уровне для руководства базовые ценности могут представлять собой разный характер:

- 1) недоверие к сотрудникам, проявляющееся в тотальном контроле за их действиями, в ограничении свободы действий;
- 2) доверие между руководством и подчиненными, свобода в принятии решений, работа в команде.

Во внешний уровень корпоративной культуры входят культурные «артефакты», а также видимые объекты и различные мероприятия: дресс-код; фактическое поведение людей в организации; местоположение офиса; корпоративные мероприятия.

На всех уровнях существует взаимосвязь фундаментальных ценностей и системой отношений организации. Базовые ценности выражаются в видимых образах: символ, девиз, церемонии, герой, предание, мероприятия.

Корпоративная культура возникает в структурированных группах, а с течением времени становится мощнее. Как правило, корпоративная культура возникает спонтанно и передается с помощью личного примера. Харизматические личности, неформальные лидеры вносят наибольший вклад. Их манера поведения в организации и привычки неосознанно копируются другими сотрудниками фирмы.

Итак, среди всех элементов корпоративной культуры, которые были выделены ранее, основным являются ценности. Они проявляются во всей организации, а также отражаются и в ее политике, и в ее целях. Мировоззренческие установки, идеи компании - все это относится к ценностям организации. Они дают сотрудникам уверенность в том, что их занятия в организации отвечают их личным потребностям и интересам, интересам коллектива, конкретного подразделения и всей корпорации в целом.

Исследуя тему корпоративной культуры, актуальным является мнение Михаила Воронина, председателя совета директоров агентства стратегических событий, а также автора книги по созданию и управлению корпоративной культурой в организации «Winning the hearts. Достучаться до сердец сотрудников», который считает, что уровень лояльности сотрудников важнейший элемент корпоративной культуры, который состоит в определенном отношении нескольких факторов организации, некоторые из них должны применяться в большей, а другие в меньшей степени [5]. Так он составил диаграмму, которую назвал «Пирамида лояльности», изображенная на Рисунке 2, где представлены основные составляющие корпоративной культуры в том процентном отношении, которое должно присутствовать в организации.

Корпоративная культура организации определяется сферой деятельности. Так, финансовые организации формируют ее более строгой и определенной, стиль общения здесь более формальный. Торговые организации формируют свою культуру весьма различно: менее определена, допускает свободу в стиле общения, в поведении, руководство здесь более демократично, в таких компаниях приветствуется общительность и энергичность [6].

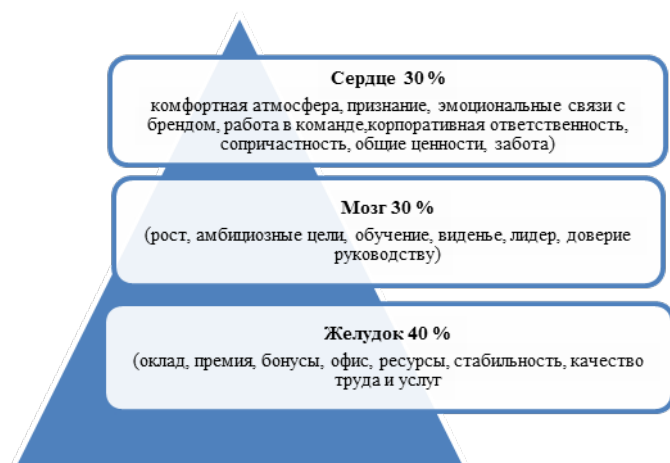


Рисунок 2 Пирамида лояльности персонала организации

Так, эксперт Brainity - первого информационного портала о развитии корпоративной культуры в СНГ, в ходе исследования 2017 года некоторых крупных и мелких компаний в разных регионах страны, выделяет следующую статистику. Исходя из неё, видна общая тенденция отношения руководителей отечественных фирм и их сотрудников к понятию «корпоративная культура».



Рисунок 3 Общая тенденция отношения руководителей отечественных фирм и их сотрудников к понятию «корпоративная культура»

Из исследований видно, что более чем в 35% отечественных фирм термин «корпоративная культура» практически не употребляется, а в 24% компаний преобладает неформальная культура. Лишь в 17% предприятий принят данный термин и руководители стараются развивать корпоративную культуру своей организации. Это говорит о низком развитии данной составляющей бизнеса в нашей стране.

#### Дискуссия

На данный момент Абрамова С.И., Костенчук И. выделяют 4 классификатора, которые являются самыми популярными и применяемыми на практике.

Первый критерий классификации – по степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей, а также способов реализации:

– стабильная, характеризуется высокой степенью адекватности, чёткими традициями и нормами поведения;

– нестабильная, характеризуется низкой степенью культурной адекватности, постоянным изменением социального статуса сотрудников, отсутствием представлений о допустимом и недопустимом поведении на предприятии.

Второй критерий классификации - по степени иерархии личных ценностей сотрудников и внутригрупповых ценностей. Здесь выделяется интегративная культура с высокой степенью соответствия и дезинтегративная с низкой. Интегративная культура – это общее мнение и сплоченность внутри группы, а дезинтегративная - отсутствие общего мнения, высокая степень конфликтности и разобщенность.

Третий критерий классификации - по содержанию в организации доминирующих ценностей: лично-ориентированная культура и функционально-ориентированная. Первая содержит такие ценности, как самореализация и саморазвитие людей, осуществляющих трудовую деятельность, вторая придерживается функционально заданных механизмов осуществления профессионально-трудовой деятельности, а алгоритмов поведения сотрудника, исходя из его статуса.

Четвертый критерий классификация, выделенный учеными - в зависимости от того, как корпоративная культура влияет на деятельности предприятия и её результативность: позитивную корпоративная культура и негативная.

Многие исследователи склонны придерживаться таких типов корпоративных культур, как праксиологическая, предпринимательская, патриархальная, бюрократическая.

Совместная деятельность, шкала общих ценностей, методы распределения ресурсов в организации, преобладающие типы личности, механизм управления, форма собственности предприятия, роль управленца, оценка результатов управления - еще одни из характеристик, позволяющих классифицировать корпоративную культуру. Российские исследователи Радугин А.А. и Радугин К.А. выделяют: культуру власти, ролевую культуру, культуру личности и культуру задачи.

#### **Заключение**

Таким образом, можно сделать вывод о том, что только при изменении параметров культуры, организацию можно вывести на новый уровень. Но для того, чтобы в этой области организации возможно было бы проводить необходимые изменения, управленцу необходимо досконально изучить все составные элементы культуры ее организации, то, какие функции выполняет корпоративная культура и какие последствия ожидают организацию при изменении того или иного структурного элемента.

#### **Литература:**

1. Агафонова Е. Корпоративная культура компании. [Электронный ресурс] / Е. Агафонова - Режим доступа: [https://www.brainity.moscow/business/review/korporativnaya\\_kultura\\_kompanii](https://www.brainity.moscow/business/review/korporativnaya_kultura_kompanii).
2. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура» [Электронный ресурс] / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук - Режим доступа: <http://www.emcon.ru/420-087.html>.
3. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Инфра-М, 2014.- 656 с.
4. Исаев Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Д.В. Исаев. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2015. - 220 с.
5. Кандария И.А. Формирование корпоративной культуры в организации. [Электронный ресурс] / И.А. Кандария - Режим доступа: <http://www.magistr-mba.ru>.
6. Корпоративная культура: Как живет сотрудник западных (и не только) ИТ-компаний [Электронный ресурс]- Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/1cloud/blog/306286/>. Ульрих Дэйв HR в борьбе за конкурентное преимущество / Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк - Претекст, 2015. - 400 с.