

УДК 334.02

DOI: 10.34670/AR.2023.25.92.084

Проблемы формирования корпоративной культуры организации

Копылова Наталия Юрьевна

Старший преподаватель кафедры экономики предприятий
и предпринимательской деятельности,
Байкальский государственный университет,
664003, Российская Федерация, Иркутск, ул. Ленина, 11;
e-mail: payanata@mail.ru

Кишинская Татьяна Александровна

Старший преподаватель кафедры правового обеспечения
национальной безопасности,
Байкальский государственный университет,
664003, Российская Федерация, Иркутск, ул. Ленина, 11;
e-mail: KishinskayaTA@bgu.ru

Аннотация

Корпоративная культура организации оказывает влияние на эффективность ее работы, увеличивая показатели производительности, способствуя развитию трудовой дисциплины, мотивации и взаимодействию сотрудников. Проблема управления корпоративной культурой в современной организации является важной в деятельности ее руководителя. Исходя из этого, представляется актуальным рассмотреть проблемы формирования корпоративной культуры через ее составные элементы, что является целью исследования. Методология исследования основана на теоретическом анализе основных научных положений по корпоративной культуре. Научная новизна заключается в выявлении проблем формирования корпоративной культуры и пути их снижения. Таким образом, грамотно выстроенный процесс взаимодействия внутри команды, между сотрудниками и руководителями, между организацией и клиентами должен привести к устойчивому развитию организации и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Для цитирования в научных исследованиях

Копылова Н.Ю., Кишинская Т.А. Проблемы формирования корпоративной культуры организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 10А. С. 651-657. DOI: 10.34670/AR.2023.25.92.084

Ключевые слова

Корпоративная культура, формирование корпоративной культуры, управление корпоративной культурой, элементы корпоративной культуры, корпоративные нормы и ценности.

Введение

В настоящее время при решении вопросов повышения эффективности работы организации встает проблема формирования ее корпоративной культуры. Существует множество определений термина «корпоративная культура», которые не противоречат друг другу, так как, по мнению О.В. Марченко, «корпоративная культура создает контекст взаимодействия между людьми, работниками, определяя его характер, атмосферу и предпочтительные модели общения» [Марченко, 2018, 47]. Корпоративная культура – набор социальных норм, правил и ценностей, разделяемых всеми сотрудниками и руководством организации. Роль корпоративной культуры, как внутренней составляющей организации, огромна. Во-первых, ее можно рассматривать как эффективное средство управления человеческими ресурсами [Белобородова, 2011; Кадочникова, Белобородова, 2019; Чернова, Носырева, 2022], во-вторых, как незаменимый маркетинговый инструмент, формирующий имидж компании [Зиминая, Бахматова, Санина, 2021] и как важную составляющую процесса построения бренда.

Формирование корпоративной культуры организации представляет собой сложный двуединый процесс, учитывающий, с одной стороны, интересы, действия, ценности собственников бизнеса, топ-менеджеров, руководителей организации; с другой – их адаптацию и ответные реакции работников. При этом необходимо помнить, что в корпоративной культуре должны быть закреплены не любые ценности и нормы, а лишь те, которые приведут к достижению поставленных целей и решению стоящих перед организацией задач.

Основная часть

Корпоративную культуру можно сопоставить с айсбергом: «над водой» находится то, что организация отражает для внешнего окружения, «под водой» – ценности, внутренние правила и нормы, которые соблюдают все ее сотрудники. Рассмотрим составные элементы корпоративной культуры, от которых и возникают проблемы ее формирования в организации:

- команда (персонал) – без сотрудников, которые разделяют корпоративные ценности организации, не будет корпоративной культуры в ней;
- миссия (видение развития организации) – направление, в котором движется организация, ее стратегические цели;
- ценности – правила и принципы, которых придерживаются все сотрудники при ведении диалога между собой, с клиентами, партнерами, конкурентами;
- корпоративный стиль – внешний вид офисов организации, интерьер, фирменный стиль (символика, логотип, торговый знак, цветовые решения), дресс-код, мотивирующие слоганы, гимн;
- традиции (история) – сложившиеся со временем привычки, ритуалы;
- нормы/правила поведения на работе – образцы и стандарты, регламентирующие поведение в организации в определенных ситуациях (график/режим работы, обеденный перерыв, штрафы за опоздания);
- взаимоотношения – способы коммуникации между подразделениями и отдельными членами коллектива (наличие и способы реализации корпоративных мероприятий);
- мотивирующая мифология фирмы/легенды – истории успешных карьерных взлетов сотрудников и т.п. [Шушурина, www]

Основываясь на опыте изучения многих российских и зарубежных организаций (Fix Price, Google, Xiaomi [Корпоративная культура: от понимания до построения, www], Zappos [Кайдаш, www]), а также работах различных ученых и исследователей по вопросам управления, стоит отметить, что проблема управления корпоративной культурой в современной организации является важной в деятельности руководителя. Большинство собственников бизнеса/руководителей к основному направлению развития организации относят рост прибыли, при этом процесс взаимодействия с командой, сотрудниками рассматривается как второстепенная задача. Работники получают только информацию, касающуюся их обязанностей, не видят перспектив собственного роста и не оценивают свой вклад в достижение общих целей. Как результат – текучесть кадров и сложности с поиском новых сотрудников.

Сергей Нежников отмечает, что «порталы по поиску работы и крупнейшие работодатели регулярно проводят опросы, касающиеся влияния корпоративной культуры на выбор вакансии. Например, по данным компании Jobvite, 46% соискателей в США рассчитывают найти место в организации, которая уделяет внимание вопросам создания благоприятной внутренней атмосферы, при этом 32% готовы получать меньше за работу в таких условиях. HR-компания Randstad приводит результаты исследования, согласно которым 33% включают развитую корпоративную культуру в число основных условий рассмотрения вакансии [Нежников, www]».

Благоприятный организационный климат, развитая корпоративная культура приводят к снижению количества и продолжительности больничных листов, люди чувствуют себя уверенно, работают более продуктивно.

Организации, в которых высокоразвита корпоративная культура, создают для сотрудников оптимальные условия труда: отсутствие дресс-кода, режима работы, возможность занятий спортом в течение рабочего дня, удобные уголки отдыха и т.п. позволяют создать дружескую/семейную атмосферу. Сотрудников мотивируют на достижение общего результата и, как результат, получают его.

К основным проблемам формирования корпоративной культуры в организации можем отнести следующие.

Во-первых, корпоративная культура не всегда применяется на практике, т.е. ее составные элементы разработаны (сформулированы миссия, ценности, разработаны логотип, слоган и т.п.), и на этом этапе руководство организации останавливается, т.е. получается, что все это есть только на словах и на бумаге. Такая ситуация может быть обусловлена тем, что основы разрабатываются небольшой группой лиц, а до остальных доводится как факт, поэтому со стороны выглядит как некое навязывание правил, системы ценностей. В этом случае необходимо вовлекать всех сотрудников в процесс формирования корпоративной культуры организации, чтобы каждый сотрудник ощущал свою причастность к ценностям и значимость создаваемых правил.

Кроме того, не стоит забывать и про обратную связь с сотрудниками, которая поможет выявить слабые места и найти резервы для повышения эффективности работы организации.

Во-вторых, при внедрении корпоративной культуры в организацию ее принципам следуют только сотрудники, а руководитель – нет, поскольку не является приверженцем ее ценностей. В этом случае не получится создать «здоровую» комфортную атмосферу, потому что персонал не будет видеть примера. Даже если корпоративная культура будет сформирована по всем правилам, но при этом не соответствует духу руководителей, то получить желаемый результат будет маловероятно. Или интересы/ценности руководителей и ценности организации не

соотносятся друг с другом, то возникает диссонанс, которого изначально и не должно быть [13 главных ошибок в построении корпоративной культуры, [www](#)]. Поэтому здесь не стоит забывать, что формирование культуры всегда начинается с собственника/руководителя, т.е. необходимо сначала выявить свои ценности, сформулировать цели и описать картину, как должно быть. А затем совместными усилиями с командой идти к запланированному результату. В успешных компаниях руководитель и организация неотделимы друг от друга (например, Ричард Брэнсон и компания Virgin Group) [Абдулбарова, [www](#)].

В-третьих, собственники/руководители нацелены на коммерческую выгоду, получение прибыли. Здесь необходимо помнить про принцип «не деньги создают успех и делают бизнес, а персонал». Так, руководитель московского офиса ЦКТ Баринов Вадим отметил, что «поначалу в организации не задумывались о корпоративной культуре; считали, что бизнес – все, что связано с деньгами; не обращали внимания на личные качества сотрудников. В результате отсутствия корпоративной культуры появлялись сотрудники, из-за которых компания несла существенные убытки. Когда были сформированы ценности и правила поведения в организации, стали приходиться люди, разделяющие их» [Чепурнова, [www](#)].

Для сплочения между собой и эффективной работы сотрудники должны понимать, для чего они выполняют свою работу. Несмотря на внешнее вознаграждение, каким бы высоким ни был его размер, оно не удержит сотрудников и не заставит их работать с особым рвением. Поэтому основные вопросы для руководителей: «Для чего существует организация?» «Какая у нее цель?» (в компаниях Google, Amazon, Zappos [Тони Шей, 2022, 112] есть цель, которая вдохновляет и ведет за собой; их сотрудники приобщаются к этой высшей цели и чувствуют, что их работа не напрасна [Парфентьева, [www](#)]). С другой стороны, необходимо помнить, что сотрудники организации должны чувствовать, что о них заботятся и ими дорожат.

В-четвертых, неумение планировать в долгосрочной перспективе. Например, можно разработать систему премирования сотрудников организации, учитывающую интересы всех сотрудников, но при этом упустив факторы внешней среды: конкуренция, кризисы и т.п. Поэтому возникает необходимость в анализе появления возможных проблем и получении выгод в дальнейшем.

В-пятых, скрывание проблем от сотрудников. Если сотрудники не введены в курс дела по возникшим проблемам или в политику организации, то это наносит ей вред, поскольку за принципом «а это подчиненным знать необязательно» ощущается недоверие, они не вовлечены в бизнес-процессы, в обсуждение проблем, что приводит к разобщенности подразделений и снижению эффективности труда.

В-шестых, проблема формирования корпоративной культуры организации может скрываться в ошибке со стороны руководителя при выборе своих любимчиков – лиц, которые всегда получают награды/премии, даже если этого и не заслуживают. Поэтому оценивать работу подчиненных необходимо справедливо, чтобы не разобщать целостность организации.

Заключение

Таким образом, стоит отметить, что в настоящее время управление корпоративной культурой играет важную роль для многих организаций, которые ориентированы на результат. Однако ввести новые стандарты поведения за раз не получится, поскольку данный процесс требует времени и усилий. В то же время грамотно выстроенный процесс взаимодействия

внутри команды, между сотрудниками и руководителями, между организацией и клиентами должен привести к устойчивому развитию организации и повышению ее конкурентоспособности на рынке.

Библиография

1. Абдулбарова Ю. Virgin Group: история создания и успеха Вирджин групп. URL: <https://lindeal.com/business/virgin-group-istoriya-uspekha-kompanii?ysclid=lirk7u8bj17968629>.
2. Белобородова Н.А. Место и роль кадровой стратегии в общей стратегии управления компанией // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2011. № 5. С. 59.
3. Зимица Е.В., Бахматова Т.Г., Санина Л.В. Изучение ожиданий работодателей - партнеров образовательных организаций как необходимый элемент стратегического развития и формирования имиджа университета // Известия Байкальского государственного университета. 2021. Т. 31. № 3. С. 391-399. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).391-399.
4. Кадочникова А.С., Белобородова Н.А. Управление адаптацией персонала торгового предприятия // Global and Regional Research. 2019. Т. 1. № 4. С. 262-269.
5. Кайдаш А. 10 неловких ошибок в корпоративной культуре, которые до сих пор делают компании. URL: <https://hrportal.ru/story/10-nelovkih-oshibok-v-korporativnoy-kulture-kotorye-do-sih-por-delayut-kompanii?ysclid=lir4lfe9lq878277968>.
6. Корпоративная культура: от понимания до построения // hr-inspire.ru. URL: <https://hrpro.news/office-life/korporativnaya-kultura-ot-ponimaniya-do-postroeniya-2>.
7. Марченко О.В. Значение корпоративной культуры в организации / О.В. Марченко // Вестник Ульяновского государственного технического университета. 2018. № 4. С. 47-49.
8. Морозова Г.М. Формирование экономической компетентности как основы обеспечения финансовой безопасности специалиста // Материалы II Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономической безопасности государства и бизнеса: условия новой реальности». Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2023. С. 204-208.
9. Нежников С. Корпоративная культура: примеры 2022 года + шаги формирования. URL: <https://sales-generator.ru/blog/korporativnaya-kultura/?ysclid=lipzwr9ga929002497>.
10. Парфентьева Л. Семь ошибок руководителей при формировании корпоративной культуры. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/07/19/7-oshibok-rukovoditelej-pri-formirovanii-korporativnoj-kultury>.
11. Тони Шей. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. 2022. 173 с.
12. 13 главных ошибок в построении корпоративной культуры. URL: <https://piter-trening.ru/13-oshibok-rukovoditelej-pri-formirovanii-korporativnoj-kultury-kompanii>.
13. Чепурнова Д. Дресс-кода недостаточно. Что такое корпоративная культура и нужна ли она вашей компании. URL: <https://skillbox.ru/media/management/dresskoda-nedostatochno-cto-takoe-korporativnaya-kultura-i-nuzhna-li-ona-vashey-kompanii/?ysclid=liq5h7gbi6652182154>.
14. Чернова О.В., Носырева И.Г. Оценка мотивации персонала через удовлетворенность трудом и системой материального стимулирования на примере отдела подготовки кадров производственного предприятия // Global and Regional Research. 2022. Т. 4. № 1. С. 97-105.
15. Шушурина А. От дресс-кода до Нового года: что такое корпоративная культура и зачем она бизнесу. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/cto-takoe-korporativnaya-kultura>.

Problems of formation of corporate culture of the organization

Nataliya Yu. Kopylova

Senior Lecturer of the Department of enterprise economics and entrepreneurship,
Baikal State University,
664003, 11 Lenina str., Irkutsk, Russian Federation;
e-mail: payanata@mail.ru

Tat'yana A. Kishinskaya

Senior Lecturer of the Department of legal support
of national security,
Baikal State University,
664003, 11 Lenina str., Irkutsk, Russian Federation;
e-mail: KishinskayaTA@bgu.ru

Abstract

The corporate culture of the organization affects the efficiency of its work, increasing performance indicators, contributing to the development of labor discipline, motivation and interaction of employees. The problem of managing corporate culture in a modern organization is important in the activities of its manager. Based on this, it seems relevant to consider the problems of forming a corporate culture through its constituent elements, which is the purpose of the study. The research methodology is based on a theoretical analysis of the main scientific provisions on corporate culture. Scientific novelty lies in identifying the problems of corporate culture formation and ways to reduce them. Thus, a well-structured process of interaction within the team, between employees and managers, between the organization and customers should lead to the sustainable development of the organization and increase its competitiveness in the market.

For citation

Kopylova N.Yu., Kishinskaya T.A. (2023) Problemy formirovaniya korporativnoy kul'tury organizatsii [Problems of formation of corporate culture of the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (10A), pp. 651-657. DOI: 10.34670/AR.2023.25.92.084

Keywords

Corporate culture, formation of corporate culture, management of corporate culture, elements of corporate culture, corporate norms and values.

References

1. Abdulbarova Yu. *Virgin Group: istoriya sozdaniya i uspekha Virdzhin grupp* [Virgin Group: the history of the creation and success of Virgin Group]. Available at: <https://lindeal.com/business/virgin-group-istoriya-uspekha-kompanii?ysclid=li7u8bju17968629> [Accessed 16/10/2023].
2. Beloborodova N.A. (2011) Mesto i rol' kadrovoy strategii v obshchey strategii upravleniya kompaniy [The place and role of personnel strategy in the overall company management strategy]. *Izvestiya Irkutskoy gosudarstvennoy ekonomicheskoy akademii (Baikal'skiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki i prava)* [News of the Irkutsk State Economic Academy (Baikal State University of Economics and Law)], 5, p. 59.
3. Chepurnova D. *Dress-koda nedostatochno. Chto takoe korporativnaya kul'tu-ra i nuzhna li ona vashey kompanii* [Dress code is not enough. What is corporate culture and does your company need it?]. Group]. Available at: <https://skillbox.ru/media/management/dresskoda-nedostatochno-chto-takoe-korporativnaya-kultura-i-nuzhna-li-ona-vashey-kompanii?ysclid=liq5h7gbi6652182154> [Accessed 16/10/2023].
4. Chernova O.V., Nosyreva I.G. (2022) Otsenka motivatsii personala cherez udovle-tvorennost' trudom i sistemoy material'nogo stimulirovaniya na primere otdela podgotovki kadrov proizvodstvennogo predpriyatiya [Assessing staff motivation through job satisfaction and the material incentive system using the example of the personnel training department of a manufacturing enterprise]. *Global and Regional Research*, 41, pp. 97-105.
5. Kadochnikova A.S., Beloborodova N.A. (2019) Upravlenie adaptatsiyey personala torgovogo predpriyatiya [Management of adaptation of personnel of a trading enterprise]. *Global and Regional Research*, 1 (4), pp. 262-269.
6. Kaydash A. *10 nelovkikh oshibok v korporativnoy kul'ture, kotorye do sikh por delayut kompanii* [10 embarrassing

- mistakes in corporate culture that companies still make]. Group]. Available at: <https://hr-portal.ru/story/10-nelovkih-oshibok-v-korporativnoy-kulture-kotorye-do-sih-por-delayut-kompanii?ysclid=lr41fe9lq878277968> [Accessed 18/10/2023].
7. Korporativnaya kul'tura: ot ponimaniya do postroeniya [Corporate culture: from understanding to construction]. *hr-inspire.ru*. Group]. Available at: <https://hrpro.news/office-life/korporativnaya-kultura-ot-ponimaniya-do-postroeniya-2> [Accessed 16/10/2023].
 8. Marchenko O.V. (2018) Znachenie korporativnoy kul'tury v organizatsii [The importance of corporate culture in an organization]. *Vestnik Ul'yanovskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta* [Bulletin of Ulyanovsk State Technical University], 4, pp. 47-49.
 9. Morozova G.M. (2023) Formirovanie ekonomicheskoy kompetentnosti kak osno-vy obespecheniya finansovoy bezopasnosti spetsialista [Formation of economic competence as the basis for ensuring the financial security of a specialist]. In: *Materialy II Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Aktual'nye problemy ekonomicheskoy bezopasnosti gosudarstva i biznesa: usloviya novoy real'nosti»* [Proc. Int. Conf. "Current Problems of Economic Security of the State and Business: Conditions of the New Reality"]. Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management "NINKh", pp. 204-208.
 10. Nezhnikov S. *Korporativnaya kul'tura: primery 2022 goda + shagi formirovaniya* [Corporate culture: examples of 2022 + steps of formation]. Group]. Available at: <https://sales-generator.ru/blog/korporativnaya-kultura/?ysclid=lipzwqr9ga929002497> [Accessed 16/10/2023].
 11. Parfent'eva L. *Sem' oshibok rukovoditeley pri formirovanii korporativnoy kul'tury* [Seven mistakes of managers in the formation of corporate culture]. Available at: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/07/19/7-oshibok-rukovoditelej-pri-formirovanii-korporativnoj-kul'tury> [Accessed 16/10/2023].
 12. Shushurina A. *Ot dress-koda do Novogo goda: chto takoe korporativnaya kul'tura i zachem ona biznesu* [From dress code to New Year: what is corporate culture and why does business need it]. Group]. Available at: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-korporativnaya-kultura> [Accessed 21/10/2023].
 13. Toni Shey (2022) *Dostavlyaya schast'e. Ot nulya do milliarda* [Tony Hsieh. Delivering happiness. From zero to a billion].
 14. *13 glavnykh oshibok v postroenii korporativnoy kul'tury* [13 main mistakes in building a corporate culture]. Group]. Available at: <https://piter-trening.ru/13-oshibok-rukovoditelej-pri-formirovanii-korporativnoj-kul'tury-kompanii> [Accessed 16/10/2023].
 15. Zimina E.V., Bakhmatova T.G., Sanina L.V. (2021) Izuchenie ozhidaniy rabotodateley - partnerov obrazovatel'nykh organizatsiy kak neobkhodimyy element strategicheskogo razvitiya i formirovaniya imidzha universiteta [Studying the expectations of employers - partners of educational organizations as a necessary element of strategic development and formation of the university's image]. *Izvestiya Baykal'skogo gosudarstvennogo universiteta* [News of the Baikal State University], 31 (3), pp. 391-399. DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).391-399.