



**ТЕНДЕНЦИИ
ТРАНСФОРМАЦИИ
КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ
МЕНЕДЖМЕНТА
ОРГАНИЗАЦИИ**

**TRENDS
IN THE TRANSFORMATION
OF CORPORATE CULTURE
IN MODERN MANAGEMENT
SYSTEM
OF AN ORGANIZATION**

А. В. Попов*

О. М. Шевченко*

ORCID: 0000-0001-6726-7269

Alexander V. Popov*

Olga M. Shevchenko*

** Институт социологии и регионоведения
Южного федерального университета,
Ростов-на-Дону, Россия*

** Institute of Sociology and Regional Studies,
Southern Federal University,
Rostov-on-Don, Russia*

Цель исследования состоит в выявлении ключевых тенденций трансформации корпоративной культуры в управлении современной организации.

Objective of the study is to identify key trends in the transformation of corporate culture in the management of a modern organization.

Методологическую базу исследования составили классические наработки представителей школы человеческих отношений (Э. Мэйо), идеи организационного (корпоративного) гуманизма (Д. Макгрегор). Корпоративная культура рассматривается с точки зрения социокультурного подхода (П. А. Сорокин). Информационную и эмпирическую базу исследования составили исследования, проводимые отечественными и зарубежными исследовательскими группами, такими как: консалтинговая компания get experts, международная компания PwC, Центр социального проектирования «Платформа», Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО), Система управления репутацией мониторинга СМИ и соцмедиа (SCAN). Так же использовались информа-

Methodological basis of the study includes classical developments of representatives of the human relations school (E. Mayo), ideas of organizational (corporate) humanism (D. McGregor). Corporate culture is considered from the point of the socio-cultural approach (P. A. Sorokin). The information and empirical base of the study is made up of the studies conducted by domestic and foreign research groups, such as: consulting company “get experts”, international company “PwC”, Center for social design «Platform», Russian Association of Public Relations (RAPR), Reputation Management System for Monitoring Media and Social Media (SCAN). Also information and analytical reports of the International Labor Organization and the National Council on Corporate Governance are used.

© Попов А. В., 2025

© Шевченко О. М., 2025

ционно-аналитические отчеты Международной организации труда и Национального Совета по корпоративному управлению.

Результаты исследования. Понятие «корпоративная культура» имеет различные подходы к интерпретации, что свидетельствует о многокомпонентности и сложности данного понятия. Консолидирующим подходом к интерпретации корпоративной культуры прослеживается система, предполагающая ориентацию всех членов организации на достижение поставленных целей, принятие установленных норм и правил, всестороннюю коммуникацию. Обосновано различие между корпоративной культурой и корпоративной средой. Представлены этапы формирования отечественной корпоративной среды. Ключевыми трендами развития корпоративной культуры выступают ориентация на человекоцентричность, гибкость, адаптивность, запрос на *work life balance*. Формируется тенденция на восприятие трудового процесса как инвестиции в собственные знания и развитие, сопряженное с низким уровнем контроля, иерархии и высоким уровнем свободы и самостоятельности. Корпоративная культура становится конкурентным преимуществом и «мягкой силой» в борьбе за кадры на рынке труда.

Перспективы исследования заключаются в дальнейшей эмпирической апробации выдвинутых в ходе проведенного исследования гипотез, сборе эмпирических данных о специфике и особенностях формирования, развития и трансформации корпоративной культуры. Отдельный исследовательский интерес представляет отраслевая и региональная специфика формирования и трансформации корпоративной культуры.

Ключевые слова: корпоративная культура, корпоративная среда, система менеджмента организации, трансформация корпоративной культуры

Results of the study. There are different approaches to interpret the concept “corporate culture”. It indicates the multicomponent and complexity of this concept. The consolidating approach to the interpretation of corporate culture is a system that assumes the orientation of all members of the organization to achieve their goals, adopt established norms and rules, and communicate comprehensively. The difference between corporate culture and corporate environment is substantiated. The stages of formation of the domestic corporate environment are presented. The key trends in the development of corporate culture are the following: focus on human-centricity, flexibility, adaptability, and request for work-life balance. There is a tendency to perceive the work process as an investment in one’s own knowledge and development, associated with a low level of control, hierarchy and a high level of freedom and independence. Corporate culture is becoming a competitive advantage and a “soft power” in the struggle for personnel in the labor market.

Prospects of the study are in the further empirical testing of the hypotheses put forward in the research, collecting empirical data on the specifics and features of the formation, development and transformation of corporate culture. Special research interest is the industry and regional specifics of the formation and transformation of corporate culture.

Keywords: corporate culture, corporate environment, management system in an organization, transformation of corporate culture

Введение

Вопросы формирования и развития корпоративной культуры несколько десятилетий являются актуальными как среди исследователей, так и среди практиков – представителей управленческого звена предприятий и организаций. Корпоративная культура стала одним из предметов исследования в научной организации труда и менеджмента (Ф. Тейлор), организационного поведения (Э. Мэйо) и т. д.

Сегодня вопросы формирования корпоративной культуры актуализируются развитием информационного общества, цифровизацией социально-трудовых отношений, структурными экономическими изменениями, усилением тенденции конкурентной борьбы за профессионалов в условиях обостряющегося дефицита кадров (Ахапкин, 2023). В таких условиях корпоративная культура становится стратегическим инструментом и конкурентным преимуществом в позиционировании организации на рынке. Культурная идеология и нормативно-ценностная система определяют способы и инструменты достижения приоритетных задач и формируют соответствующий кадровый состав, снижают издержки на поиск, подбор персонала, экономят ресурсы не только организации, но и соискателя, снижают риск конфликтных проявлений.

В этой связи особый интерес представляют формирующиеся векторы трансформации корпоративной культуры, ее переход от корпоративности, командности к персонализации и индивидуализации. Цель настоящей статьи состоит в исследовании тенденций трансформации корпоративной культуры в управлении современной организацией.

Методы и методология исследования

Теоретико-методологическую рамку исследования составили наработки представителей школы человеческих отношений (Э. Мэйо), идеи организационного (корпоративного) гуманизма (Д. Макгрегор). Корпоративная культура рассматривается с точки зрения социокультурного подхода (П. А. Сорокин). В отечественной социологии социокультурный подход получил свое развитие в трудах В. А. Ядова (Воздействие западных социокультурных образцов... 2009), А. Г. Здравомыслова (Здравомыслов, 2008), А. Л. Темницкого (Темницкий, 2011), О. С. Ильиной (Ильина, 2007), в рамках которого корпоративная культура определяется не только технологической, инновационной и производственной составляющей, но и национально-культурным контекстом и морально-нравственными и ценностными ориентациями работодателей и работников.

Исследование базируется на обширных вторичных данных. Информационную и эмпирическую базу составили исследования, проводимые отечественными и зарубежными исследовательскими группами:

– исследование, проведенное консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и про-

фессионалам или нет?». Опрос проводился среди профессионалов ($n = 1344$) и работодателей ($n = 790$). Исследование охватило около 40 отраслей (медицина 27 %, FMCG 10 %, ИТ – 6 % и др.) и более 30 профессиональных областей (управление персоналом 41 %, продажи 16 %, маркетинг 6 % и др.)¹;

– исследование, проведенное международной компанией PwC на тему «Организационная культура: пришло время действовать». Опрос проводился в 2021 году среди 3200 руководителей и сотрудников по всему миру²;

– исследование, проведенное в 2024 году Центром социального проектирования «Платформа», Российской ассоциацией по связям с общественностью (РАСО), Системой управления репутацией мониторинга СМИ и соцмедиа (SCAN) на тему «Корпоративная среда: тренды, модели, факторы успешной конкуренции бизнеса». Исследование проводилось количественными и качественными методами среди работников корпоративного сектора ($n = 1000$), экспертные интервью с HR-специалистами, консультантами по стратегии, маркетингу и бренду ($n = 50$), глубинные интервью с представителями компаний-лидеров ($n = 10$)³.

В статье также использовались информационно-аналитический отчет Международной организации труда на тему «Рабочее время и баланс между работой и личной жизнью во всем мире», а также отчет Национального Совета по корпоративному управлению, опубликованный в мае 2024 года на тему «Современные тенденции в развитии российской и зарубежной практики корпоративного управления: вызовы и перспективы»⁴.

Подходы к интерпретации понятия корпоративная культура

Исследовательский интерес к феномену корпоративной культуры начался с научной организации труда, развития рационалистического подхода (Ф. Тейлор), теории человеческих отношений (Э. Мэйо), идеи организационного (корпоративного) гуманизма (Д. Макгрегор). Активное изучение социологических аспектов корпоративной культуры продолжилось в 70-е годы

¹ Исследование консалтинговой компании get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?». – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

² Исследование международной компанией PwC на тему «Организационная культура: пришло время действовать». – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.html> (дата обращения: 10.06.2025).

³ Корпоративная среда, тренды, модели, факторы успешной конкуренции бизнеса. Исследование, проведенное Центром социального проектирования «Платформа», РАСО и СКАН, в 2024 году. – URL: <https://pltf.ru/2024/11/13/korporativnaya-sreda-kak-faktor-konkurenczii-zalyudej> (дата обращения: 11.06.2025).

⁴ Национальный Совет по корпоративному управлению. Информационно-аналитический обзор: Современные тенденции в развитии российской и зарубежной практики корпоративного управления: вызовы и перспективы. Май, 2024. – URL: <https://nccg.ru/assets/files/obzori/tendencii-ku-2024.pdf> (дата обращения: 11.06.2025).

XX столетия. Исследователи стали акцентировать внимание на отличиях моделей корпоративной культуры, которые имели свое выражение не только в поведении и взаимоотношении сотрудников, но и в специфике деятельности организации (Geertz, 1973; Handy, 1978; Pettigrew, 1979).

В трудах У. Оучи под корпоративной культурой понимается совокупность символов, мифов, традиций, церемоний, которые знакомят сотрудников с ценностным профилем конкретной организации (Ouchi, 1981. Р. 63). Корпоративная культура рассматривается как инструмент управления, включающий в себя такие элементы, как: потребности сотрудников и самой организации, творческий потенциал и устремления членов организации, компромиссность, риски и т. д. (Deal, Kennedy, 1984).

Развитие исследовательского интереса к корпоративной культуре в отечественной научной среде было обусловлено, прежде всего, слабостью самоуправленческих и самоорганизационных механизмов после разрушения административно-командных структур, снижением производительности труда, трансформацией организационно-управленческих механизмов в производственно-хозяйственной сфере. Консенсуса в понятийной интерпретации корпоративной культуры среди отечественных исследователей нет. Можно выделить следующие подходы к ее интерпретации:

- совокупность материальных и нематериальных ценностей, мотивирующих сотрудников конкретной организации и определяющих их формы поведения (Блинов, 2001);
- интегрирующий фактор, определяющий объединение интересов работников и управленческого звена, через интериоризацию установленных в данной организации норм и правил (Аверин, 2006);
- способ разрешения между рациональностью при достижении организационных и производственных целей и социально-психологическим комфортом всех членов организации (Самарский, 2001);
- социокультурный феномен, зависящий от национальных традиций и культурных приоритетов сотрудников организации (Вязанкина, 2011).

Различные подходы к интерпретации понятия «корпоративная культура» свидетельствуют о многокомпонентности и сложности исследуемого понятия. Одновременно следует подчеркнуть, что во всех вышеперечисленных подходах прослеживается система, предполагающая ориентацию всех членов организации на достижение поставленных целей, принятие установленных норм и правил, всестороннюю коммуникацию, т. е. корпоративная культура выступает управленческим инструментом в решении организационно-управленческих и производственных задач.

Следует отметить, что в научном дискурсе отсутствует консенсус относительно тождественности или отличия понятий «корпоративная» и «организационная» культура. Интерпретационный анализ этих двух понятий выходит

за рамки данной статьи. Мы согласны с М. Тевене, который утверждал, что понятие «корпоративная культура» гораздо шире понятия «организационная культура», так как включает в себя такие функции как прогнозирование, планирование, понимание социального климата, информированность о текущей управленческой, организационной, производственной ситуации и т. д. (Тевене, 2003).

В данной статье под корпоративной культурой понимается совокупность норм, традиций, форм и правил поведения, которые формируют ценностный профиль и характерные отличительные особенности организации.

Корпоративная культура и корпоративная среда

При исследовании корпоративной культуры следует выделить такое понятие как корпоративная среда, исследование которой берет свое начало в экономических учениях. Одними из первых трудов по корпоративной культуре и корпоративной среде являются труды Т. Веблена, который рассматривал корпоративную среду сквозь призму человеческих отношений. По его мнению, корпоративная культура и среда определяются ценностным и морально-нравственным уровнем собственника (акционеров). Кроме того, он считал, что культурно-нравственный тон акционеров корпораций определяет развитие общества в целом. Идеи Т. Веблена нашли свое продолжение в трудах О. Гирке и Дж. К. Гэлбрейта.

В представлениях О. Гирке корпоративная среда представляет собой совокупность человеческих отношений, закреплённых юридическими правами и обязанностями. Дж. К. Гэлбрейт называл управленческое звено (акционеров, владельцев корпораций) «техноструктурой», которая определяет вектор развития, деятельности и общие «правила игры» организации, т. е. корпоративная среда формируется в результате взаимодействия и взаимосвязи человеческих отношений внутри организации и на всех иерархических уровнях.

Ключевыми составными элементами корпоративной культуры являются: миссия, цели, ценности, традиции, ритуалы, стиль, модели, нормы поведения. В свою очередь корпоративная среда формируется посредством артикуляции ценностей внутри организации, следования принятым культурным кодексам и регламентам (которые могут быть как формальные, так и неформальные), организации пространства, специфики и характера коммуникаций, практики повседневности.

Таким образом, разделение понятий «корпоративная среда» от «корпоративной культуры» имеет принципиальное значение по причине того, что имеют разное функционально-содержательное наполнение. Корпоративная культура является фундаментальной основой разделяемых норм и ценностей, которые регламентированы и декларированы, а корпоративная среда выступает платформой воплощения принятых культурных постулатов и культурного контекста в жизни и деятельности организации.

Формирование отечественной корпоративной среды

Корпоративная культура и корпоративная среда в отечественной системе управления имели особое значение. В советский период корпоративная среда характеризовалась коллективизмом трудовой деятельности, который проявлялся в доминировании общих целей над индивидуальными, совместных формах проведения досуга (спортивные соревнования, совместные праздники). Особое значение имели профессиональные праздники (например, день строителя, день металлурга); дни общественной активности (например, субботники); корпоративная состязательность (доски почета, звание лучшего работника месяца и т. д.) (Лаврентьева, Руденко, 2019; Салтык, Лукаш, 2019).

Переход от социализма к капитализму, рыночной экономике определил и изменения в корпоративной культуре и среде. Опираясь на исследование, проведенное Центром социального проектирования «Платформа», РАСО и СКАН, формирование корпоративной среды в России имеет хронологическую эволюцию, которую условно можно разделить на три периода: становление, доцифровой и современный (табл. 1).

Таблица 1

Этапы формирования корпоративной среды в России¹

| Этап | Временной период | Характеристика |
|-------------|---|--|
| Становления | 1990 гг. – середина 2000-х гг. | Корпоративная среда формируется на культе западных практик и сильного авторитарного лидера. Доминирует ориентация на быстрый результат, полную самоотдачу, неформальные практики. Сотрудники воспринимаются как ресурс в достижении цели. Система мотивации стихийная, образуются резервы для стремительного профессионального развития для «эффективных менеджеров» |
| Доцифровой | Середина 2000-х гг. – начало 2010-х гг. | Институционализация корпоративной культуры, стремление к гомогенности культурного пространства, ориентация на проектный подход, формирование образа проектной команды, создание творческой атмосферы для сотрудников, осознание важности репутации бренда организации |

¹ Таблица составлена по источнику: Корпоративная среда, тренды, модели, факторы успешной конкуренции бизнеса. Исследование, проведенное Центром социального проектирования «Платформа», РАСО и СКАН в 2024 году. – URL: <https://pltf.ru/2024/11/13/korporativnaya-sreda-kak-faktor-konkurenczii-za-lyudej> (дата обращения: 11.06.2025).

Окончание таблицы 1

| Этап | Временной период | Характеристика |
|-------------|---|--|
| Современный | Вторая половина 2010-х гг. – по настоящее время | Корпоративная культура является частью социального капитала и формирования стоимости. Возрастает роль инициативности и креативности, цифровизации, снижается уровень персонализации. Пересматривается ценностное отношение к персоналу в сторону гуманизации производственного процесса и формирования модели <i>work life balance</i> |

Эволюция формирования корпоративной среды в России – от жажды быстрого результата, уверенности в быстрой восполнимости ресурсов, прежде всего человеческих, тотального копирования западных моделей к осознанию собственной идентичности, стратегической важности репарационного капитала организации и человекоцентричности. Этапность в эволюции формирования корпоративной среды была обусловлена не только внешними условиями (развитие социально-экономических, политических, правовых условий функционирования бизнес-структур), но и индивидуальной потребностью в самосознании отечественного бизнес-сектора, что привело к появлению российских лидеров на рынке, которые позиционируются как ориентиры для развития корпоративной культуры.

Классические типы корпоративной культуры и современные контуры корпоративной среды

На сегодняшний день разработано большое количество разнообразных классификаций корпоративной культуры, в основе которых заложены различные корпоративные признаки – от размера и структуры организации до степени риска видов деятельности. Однако до сих пор нет единых принципов и подходов к обобщению оценки корпоративной культуры. В современной управленческой практике используются классификационные подходы Т. Дила и А. Кеннеди (Deal, Kennedy, 1982. Р. 37–40), Г. Хофштер (Hofstede, 2010. Р. 55–65), Д. Зонненфельд (Sonnenfeld, 1991. Р. 39–57) и др. Среди отечественных исследователей попытки классифицировать типологию корпоративной культуры предпринимались С. Г. Абрамовой, И. А. Костенчук (Абрамова, Костенчук, 2016).

В системе управления отечественными предприятиями чаще всего используются зарубежные подходы к классификации, что связано с отсутствием обширной эмпирической базы, позволившей исследовать специфику и особенности в динамике и выявить национальные особенности в классификации.

В основе управления корпоративной культурой чаще всего используется типология, разработанная К. Камероном и Р. Куинном (Cameron et al., 2011), позволяющая выявить характерные черты и особенности корпоративной культуры различных сфер и секторов, и типология Д. Бека и К. Кована (Beck, Cowan, 2014), основанная на четырех наборах конкурирующих ценностей.

Типология К. Камерона и Р. Куинна включает следующие типы корпоративной культуры:

Первый тип культуры – клановый (семейный) тип, характеризуется атмосферой доверия, взаимоуважения, поддержки, наставничества, доминирует ориентация на обучение, развитие командного духа. Такой тип культуры ориентирован на сохранение и профессиональное развитие персонала.

Второй тип культуры – инновационный (адхократический), ориентированный на креативность, инновационность управленческих методов, внедрение прогрессивных идей.

Третий тип – рыночный – доминирует установка на конкурентоспособность, экономический результат и эффективность, достижение целей, максимальную автоматизацию.

Четвертый тип – иерархическая культура – характеризуется формализованными, иерархическими процессами, алгоритмизацией управленческих функций, стандартов, регламентов.

Типологию Д. Бека и К. Кована называют «спиральной динамикой», согласно которой организация проходит поступательное социокультурное развитие:

1. Культура принадлежности, где ключевым звеном выступает глава (основатель) организации, рабочий процесс тесно связан с личной жизнью и ориентирован на ассоциацию себя, коллектива и трудового процесса с семьей и жизнью в целом.

2. Культура силы основана на доминировании харизматичного, авторитарного лидера, на котором зафиксированы все полномочия и компетенции.

3. Культура правил основана на действии рациональных правил, дисциплины и стабильности, доминируют групповые методы управления, процедурные алгоритмы.

4. Культура успеха основана на высокой конкуренции, ориентации на результат и достижение цели всеми средствами и инструментами.

5. Культура согласия – ядрообразующая корпоративная идеология, ориентированная на сплоченность всех сотрудников групповому, консенсусному стилю принятия решений.

6. Культура синтеза, где оценка осуществляется на основе профессионализма, креативного инновационного подхода к решению организационных (производственных) задач, высоко оценивается и поощряется командный дух в коллективе.

Опираясь на результаты опроса экспертов, российские компании опираются на западную модель типологизации корпоративной культуры, а именно, на типологию спиральной динамики Д. Бека и К. Кована. По мнению экспертов, в российских компаниях доминирует культура силы и культура правил¹.

В рамках указанного выше исследования была предпринята попытка типологизировать корпоративную среду российского бизнес-сектора. В результате было выделено семь типов: платформенная технологическая среда, персоналистская среда, традиционалистская среда, жесткая административная вертикаль, «министерский» тип, классическая корпорация, динамическая корпорация². Каждый из выделенных типов имеет свои слабые и сильные стороны, преимущества и недостатки для сотрудников. Наличие разнообразных типов с различными характеристиками свидетельствует о присутствии мозаичной корпоративной социокультурной структуры, которая может быть как конкурентным преимуществом, так и недостатком с точки зрения конкуренции за профессионалов и талантливые умы. Управление корпоративной культурой становится стратегической управленческой задачей в условиях усиливающегося кадрового дефицита. Среди соискателей прогрессивная корпоративная культура становится приоритетом, ради которого они готовы на материальные жертвы, т. е. готовы уступить в заработной плате ради более благоприятной корпоративной культуры и среды³.

Анализ трендов современной корпоративной культуры

Корпоративная культура как преимущество на рынке труда.

Корпоративная культура становится конкурентным преимуществом на рынке. Результаты международных исследований свидетельствуют о том, что данный тренд приобретает глобальный масштаб. Исследование, проведенное международной консалтинговой компанией PwC в 2021 году, подтверждает связь между наличием корпоративной культуры и конкурентными преимуществами. Так, 81 % опрошенных компаний утверждают, что корпоративная культура является источником их конкурентного преимущества. Полученные данные идентичны во всех регионах проведения исследования, а в некоторых странах доля уверенных еще выше (например, США – 94 %, Китай – 92 %, Индия – 72 %) ⁴.

¹ Корпоративная среда, тренды, модели, факторы успешной конкуренции бизнеса. Исследование, проведенное Центром социального проектирования «Платформа», РАСО и СКАН в 2024 году. – URL: <https://pltf.ru/2024/11/13/korporativnaya-sreda-kak-faktor-konkurenczii-zaluydej> (дата обращения: 11.06.2025).

² Там же.

³ Звягин И. 76 % россиян готовы понизить зарплату ради лучшей корпоративной среды // РБК. Тренды от 17.12.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/673475239a79470146666f17?from=sору> (дата обращения: от 12.06.2025).

⁴ Исследование международной компанией PwC на тему «Организационная культура: пришло время действовать». – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.html> (дата обращения: 10.06.2025).

В условиях сегодняшней глобальной погони за умами и обострившегося кадрового дефицита корпоративная культура начинает играть важную роль в конкурентной борьбе за квалифицированные кадры. Нематериальные стимулы имеют более долгосрочный эффект и определяют ориентацию на более мягкие методы управления. Пандемия коронавируса и геополитические события способствовали тому, что к руководителям компаний пришло осознание доминирования не только материальной составляющей во взаимоотношениях со своими подчиненными. Особый вес начинают приобретать акценты в корпоративной культуре, такие как гибкость, мягкость, адаптивность, человекоцентричность и т. д. Такие акценты становятся барьером в текучести и оттоке кадров. В компаниях, реализующих концепты корпоративной культуры, по итогам 2024 года и аналогичного периода 2023 года, коэффициент текучести персонала снизился на 1,2 %, текучесть сотрудников в период испытания снизилась на 7,3 %¹.

Корпоративная культура как инструмент привлечения и удержания кадров.

Проведенные исследования свидетельствуют о формировании запроса со стороны соискателей и сотрудников на наличие у работодателя корпоративных ценностей и приоритетов. Наличие корпоративной культуры для соискателей может быть решающим. 70 % соискателей обращают внимание на корпоративную культуру организации при выборе места работы, для 29 % этот фактор является решающим. Приоритетом для сотрудников являются открытость и прозрачность управления (60 %), возможности профессионального обучения (60 %), корпоративный дух и поддержка (51 %). Стоит отметить возрастающую важность для соискателей и сотрудников социальной ответственности компании (46 %) и ее участия в социальных проектах (31 %)². Однако ориентация на социальную ответственность и участие артикулируется на пассивно-наблюдательном уровне. Лишь 11 % готовы активно участвовать в таких проектах.

Отталкивающим в корпоративной культуре для сотрудников является жесткая иерархия (53 %), ориентация на достижение результата (19 %), предпринимательство и риск (17 %), интеграция и слияние (14 %). При этом 14 % сотрудников готовы работать в организации с любой корпоративной культурой³.

¹ Галиева Д. Культура расставаться // Коммерсант. Кадры&Карьера от 30.09.2024. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7183753> (дата обращения: 10.06.2025).

² Данные приведены из источника: Короблева М. 70 % соискателей обращают внимание на корпоративную культуру компании // РБК. Тренды от 11.11.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/672d9ebe9a79470d45278003?from=copy> (дата обращения: 12.06.2025).

³ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?». – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

Если говорить об удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой, то почти половина считает крайне неблагоприятной сложившуюся корпоративную культуру в организации, где они работают, и 12 % считают ее благоприятной¹.

Для персонала важным приоритетом в корпоративной культуре организации является ориентация на профессиональное и личностное развитие сотрудников и карьерные возможности. Абсолютное большинство соискателей отдадут предпочтение компаниям с разветвленной веткой карьерных возможностей (70 %), а определяющее значение также имеет возможность получения дополнительного образования (55 %) и обучения на работе (45 %)². Также респонденты уверены (49 %), что работодатель должен обеспечивать профессиональное обучение своих сотрудников³.

Концепция work life balance в корпоративной культуре.

Сегодня среди профессионалов формируется четкий запрос на баланс между работой и жизнью (*work life balance*). Идея данной концепции заключается в умении совмещать и уделять внимание всем аспектам жизни – работе, семье, хобби, саморазвитию и т. д., а также умении расставлять приоритеты в зависимости от своего мировосприятия. Провести грань между работой и личной жизнью сегодня достаточно сложно, особенно при использовании дистанционных форм работы. Международная организация труда представила доклад, посвященный балансу между работой и остальной жизнью (*Working Time... 2022*). Основной фокус доклада сконцентрирован на фактической продолжительности рабочего времени, формах организации рабочего времени и графике работы, а также необходимости поощрения сокращения рабочего времени и более широкого предложения гибких условий рабочего времени. Акцентирование внимания на принципах такого баланса и включение его в корпоративную культуру организации будут способствовать конструктивным и эффективным взаимоотношениям работника и работодателя и помогут преодолеть основную опасность нарушения такого баланса – выгорание.

Среди российских сотрудников 82 % обозначают запрос на такой баланс⁴ и 35 % отмечают нехватку такого баланса в рабочей среде своей организа-

¹ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?». – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

² Там же.

³ Данные приведены из источника: Коралева М. 70 % соискателей обращают внимание на корпоративную культуру компании // РБК. Тренды от 11.11.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/672d9ebe9a79470d45278003?from=copy> (дата обращения: 12.06.2025).

⁴ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?» – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

ции¹. Российские сотрудники компаний против сверхурочной работы (53 %), 32% готовы к переработкам лишь при условии гибкого графика, лишь 7 % готовы постоянно быть на связи².

Корпоративная культура как причина увольнения.

Корпоративная культура может выступать не только инструментом привлечения талантливых профессионалов в компанию, но и причиной отказа соискателю и увольнения сотрудников. Эмпирические исследования свидетельствуют о том, что корпоративная культура являлась камнем преткновения в расставании как со стороны сотрудников, так и руководителей. 56 % (из них 27 % говорят об увольнении ими сотрудников и 29 % говорят, что сотрудники увольнялись сами) опрошенных работодателей подтверждают случаи увольнения сотрудников из-за корпоративной культуры³.

При найме сотрудников компания стремится оценивать не только компетенции, профессионализм, опыт работы, но и соответствие профилю устоявшейся корпоративной культуры. Руководители ориентированы на подбор сотрудников, которые готовы принимать и соответствовать устоявшимся правилам и нормам.

Стоит отметить, что иногда в компании существуют две корпоративные культуры: реальная и декларативная. Тогда сотрудники, ориентированные на декларативную культуру, вынуждены покидать такие компании.

Корпоративная культура, как причина увольнения, может проявляться и в других ситуациях. Например, когда новый сотрудник не может адаптироваться к корпоративной культуре, пытается привнести устои предшествующей корпоративной культуры на новое место работы. Или руководство компании внедряет инновационный курс, что неизбежно приводит к трансформации корпоративной культуры.

Корпоративная культура в представлении сотрудников и руководителей.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что восприятие корпоративной культуры среди сотрудников и руководителей в целом идентичное. Проведенные эмпирические исследования фиксируют незначительные расхождения. Так, по мнению 49 % сотрудников, в компании, где они работают, корпоративная культура оценивается как крайне неблагоприятная. Такого же мнения придерживается 35 % работодателей. 47 % опрошенных сотрудников

¹ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?» – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

² Данные приведены из источника: Кораблева М. 70 % соискателей обращают внимание на корпоративную культуру компании // РБК. Тренды от 11.11.2024. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/672d9ebe9a79470d45278003?from=copy> (дата обращения: 12.06.2025).

³ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?». – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

и 38 % руководителей считают, что их компаниям необходимы меры и мероприятия по усилению корпоративной культуры¹.

В отношении оценки корпоративной культуры – 49 % сотрудников считают ее крайне неблагоприятной против 35 % работодателей².

Мнение сотрудников и работодателей в части направлений улучшения корпоративной культуры совпадают. Так, 58 % считают необходимыми улучшение коммуникаций и обмена информацией, 47 % – организационного климата и 33 % – правил поведения на рабочем месте³.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что сотрудники склонны более критично воспринимать корпоративную культуру, которая определяет восприятие HR-бренда организации⁴.

По мнению руководителей, именно корпоративная культура является ключевой составляющей HR-бренда (72 %) и занимает первую опросную позицию. В отличие от работодателей, сотрудник в качестве ключевой составной части HR-бренда считает коммуникации (71 %) и карьерный рост (71 %). Корпоративной культуре отводится пятое место (66 %)⁵.

В контексте восприятия составляющих HR-бренда интерес представляет отношение к балансу между работой и жизнью (*work life balance*). В рейтинге работников он стоит на третьем месте, в качестве важной составляющей его считают 66 %. В свою очередь работодатель такой баланс ставит лишь на восьмое место. Баланс важной составляющей HR-бренда считают 39 % работодателей. Несмотря на приоритетность *work life balance* и руководители и работодатели солидарны в том, что этот пункт нуждается в усилении в стратегии реализации корпоративной культуры. Так считает 39 % работодателей и работников⁶.

Рассматривая направления, которые необходимо усилить в HR-бренде компании, работники на первое место ставят карьерный рост (49 %), а работодатели – брэндинг работодателя (57 %). Среди работников корпоративная культура стоит на втором месте, об этом говорят 47 % опрошенных. Работодатели на второе место ставят карьерный рост и компенсации, и льготы (по 49 %)⁷.

¹ Исследование консалтинговой компанией get experts в мае-июне 2024 года на тему «HR-бренд в России важен работодателям и профессионалам или нет?». – URL: <https://getexperts.ru/research/hr-brend-vazhen-li-kompanijam-i-kandidatam> (дата обращения: 10.06.2025).

² Там же.

³ Там же.

⁴ Там же.

⁵ Там же.

⁶ Там же.

⁷ Там же.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что работники склонны более критично относиться к восприятию корпоративной культуры как составной части HR-бренда.

Заключение

Проведенный анализ позволяет выделить основные тенденции трансформации и тренды развития:

1. Корпоративная культура и корпоративная среда не являются синонимами. Корпоративная среда может быть достаточно гетерогенной, причем с существованием этой корпоративной культуры в организации, которая может формироваться как вокруг руководящего звена (харизматичного лидера), так и вокруг реализуемых организационно-управленческих функций. Но гетерогенность корпоративной среды все же формируется вокруг единого ценностного каркаса организации, и внутри организации может восприниматься по-разному.

2. В отечественной системе управления организацией происходила трансформация от коллективных ценностей и целей (советский период) к хаотичному восприятию корпоративной культуры, вследствие неосознанного копирования зарубежных практик, ориентации на быстрый результат (пост-советский период). Сегодня корпоративная культура в отечественных организациях следует формируемому мировому тренду на человекоцентричность, адаптивность и гибкость.

3. Корпоративная культура становится глобальным трендом и источником конкурентного преимущества. Особое значение приобретают нематериальные инструменты стимулирования и мотивации (гибкие формы трудового графика, система обучения персонала и даже социальная ответственность организации). На глобальном рынке труда, где ослабевают материальные механизмы привлечения и стимулирования, корпоративная культура превращается в мягкую силу и конкурентное преимущество. Однако российским компаниям предстоит еще значительная работа в направлении внедрения, развития и совершенствования корпоративной культуры.

4. В условиях кадрового дефицита и «охоты» за специалистами корпоративная культура становится конкурентным преимуществом и эффективным инструментом по привлечению и удержанию кадрового состава. Анализ эмпирических данных показал, что соискатели готовы жертвовать заработной платой в пользу приоритетной и желаемой корпоративной культуры. Компании, которые уделяют внимание развитию корпоративной культуры, имеют низкий коэффициент текучести кадров.

5. Соискатели отдают предпочтение гибким адаптивным корпоративным культурам, позволяющим выстроить *work life balance*. Трудовой процесс начинает восприниматься как инвестиции в собственные знания и развитие, сопряженные с низким уровнем контроля, иерархии и высоким уровнем свободы и самостоятельности.

6. Корпоративная культура может выступать фильтром в подборе сотрудников с «необходимым нормативно-ценностным набором» и готовностью принимать и разделять сложившуюся корпоративную культуру. Это поможет в предотвращении межличностных конфликтов, но и экономит ресурсы на поиск и подбор персонала.

7. О необходимости развития и усиления ключевых аспектов корпоративной культуры заявляют как работники, так и работодатели. В качестве ключевых аспектов корпоративной культуры выделяют коммуникации, карьерный рост, культуру организации и баланс. Одной из ключевых проблем в реализации корпоративной культуры являются коммуникации, о которых заявляют как работники, так и работодатели.

Список источников

Абрамова С. Г. О понятии «корпоративная культура» / С. Г. Абрамова, И. А. Костенчук. – Москва: Экзамен, 2011. – 290 с.

Аверин А. В. Корпоративная культура современного общества: специальность 09.00.13 «Философская антропология, философия культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Аверин Александр Владимирович. – Ставрополь, 2006. – 20 с. – EDN NJWLFT

Ахапкин Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения / Н. Ю. Ахапкин // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. – № 6. – С. 7–25. – DOI 10.52180/2073-6487_2023_6_7_25. – EDN CONHFG.

Блинов А. О. Искусство управления персоналом / А. О. Блинов, О. В. Василевская. – Москва: ГЕЛАН, 2001. – 410 с. – ISBN 5-252-00006-9.

Воздействие западных социокультурных образцов на социальные практики в России: (Теория наблюдения, биограф. интервью. Советы студентам) / В. А. Ядов, К. Клеман, А. Андреев [и др.]. – Москва: ТАУС, 2009. – 352 с. – ISBN 978-5-903011-61-2. – EDN PYNKXJ.

Вязанкина А. А. Универсально-всеобщее и национально-особенное в корпоративной

References

Abramova S. G., Kostenchuk I. A. On the concept of “corporate culture”. *Moskva: Ekzamen = Moscow. Exam.* 2011; 290 p. (In Russ.)

Averin A. V. Corporate culture of modern society: specialty 09.00.13 “Philosophical anthropology, philosophy of culture”: abstract of a dissertation for the degree of candidate of philosophical sciences. Averin Alexander Vladimirovich. *Stavropol.* 2006; 20 p. (In Russ.)

Ahapkin N. Yu. Russian economy under sanctions restrictions: dynamics and structural changes. *Vestnik Instituta ekonomiki Rossiyskoy akademii nauk = Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences.* 2023; 6: 7-25. DOI 10.52180/2073-6487_2023_6_7_25. (In Russ.)

Blinov A. O., Vasilevskaya O. V. The Art of Personnel Management. *Moskva: GELAN = Moscow: GELAN.* 2001; 410 p. ISBN 5-252-00006-9. (In Russ.)

The Impact of Western Sociocultural Models on Social Practices in Russia: (Observation Theory, Biogr. Interviews. Advice to Students). V. A. Yadov, K. Kleman, A. Andreev [et al.]. *Moskva: TAUS = Moscow: TAUS.* 2009; 352 p. ISBN 978-5-903011-61-2. (In Russ.)

Vyazankina A. A. Universal-general and national-specific in the corporate culture of Russia: specialty 24.00.01 “Theory and history of culture”: abstract of the dissertation for the

культуре России: специальность 24.00.01 «Теория и история культуры»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Вязанкина Анна Анатольевна. – Барнаул, 2011. – 23 с.

Здравомыслов А. Г. Тройственная интерпретация культуры и границы социологического знания / А. Г. Здравомыслов // Социологические исследования. – 2008. – № 8 (292). – С. 3–18. – EDN JKBPEF.

Ильина О. С. Корпоративная культура: тенденции развития и инструменты регулирования / О. С. Ильина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2007. – № 2. – С. 66–70. – EDN ICJHDF.

Лаврентьева И. В. Трансформация организационной культуры в современном мире / И. В. Лаврентьева, Д. С. Руденко // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 3 (425). – С. 153–157. – DOI 10.24411/1994-2796-2019-10317. – EDN MZQZSE.

Салтык Г. А. Становление корпоративной культуры в советской и постсоветской России: история и современность / Г. А. Салтык, А. И. Лукаш // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. – 2018. – № 2 (46). – С. 81–88. – EDN XQKCAN.

Самарский А. Г. Формирование корпоративной культуры в социальной организации: социологический аспект: специальность 22.00.08 «Социология управления»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Самарский Алексей Геннадиевич. – Волгоград, 2001. – 26 с.

Тевене М. Культура предприятия / М. Тевене; Пер. с фр. под ред. В. А. Спивака. – 3-е изд. – Санкт-Петербург; Москва: Нева, Олма-Пресс, 2003. – 123 с. – ISBN 5-7654-2947-5.

Темницкий А. Л. Социокультурное в условиях сложного общества: от нерасчлененного понятия к дуальным оппозициям / А. Л. Темницкий // Вестник МГИМО-Уни-

degree of candidate of philosophical sciences. Vyazankina Anna Anatolyevna. Barnaul. 2011; 23 p. (In Russ.)

Zdravomyslov A. G. Triple interpretation of culture and the boundaries of sociological knowledge. *Sotsiologicheskkiye issledovaniya* = *Sociological studies*. 2008; 8 (292): 3-18. (In Russ.)

Ilyina O. S. Corporate culture: development trends and regulatory instruments. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Sotsiologiya* = *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology*. 2007; 2: 66-70. (In Russ.)

Lavrentyeva I. V., Rudenko D. S. Transformation of organizational culture in the modern world. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta* = *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2019; 3 (425): 153-157. DOI 10.24411/1994-2796-2019-10317. (In Russ.)

Saltyk G. A., Lukash A. I. Formation of corporate culture in Soviet and post-Soviet Russia: history and modernity. *Uchenyye zapiski. Elektronnyy nauchnyy zhurnal Kurskogo gosudarstvennogo universiteta* = *Scientific notes. Electronic scientific journal of Kursk State University*. 2018; 2 (46): 81-88. (In Russ.)

Samarsky A. G. Formation of corporate culture in a social organization: sociological aspect: specialty 22.00.08 "Sociology of management": abstract of dissertation for the degree of candidate of sociological sciences. Samarsky Aleksey Gennadievich. *Volgograd*. 2001; 26 p. (In Russ.)

Tevene M. Enterprise culture. Translated from French edited by V. A. Spivak. 3rd ed. *Sankt-Peterburg, Moskva: Neva, Olma-Press* = *St. Petersburg, Moscow: Neva, Olma-Press*. 2003; 123 p. ISBN 5-7654-2947-5. (In Russ.)

Temnitsky A. L. Sociocultural in a complex society: from an undifferentiated concept to dual oppositions. *Vestnik MGIMO-Universiteta* = *Bulletin of MGIMO-University*. 2011; 4 (19): 180-188. (In Russ.)

Beck D. E., Cowan C. C. Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change.

верситета. – 2011. – № 4 (19). – С. 180–188. – EDN OQRBH.

Beck D. E. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change* / D. E. Beck, C. C. Cowan. – Hoboken: Wiley-Blackwell, 2014. – 352 p. – ISBN 978-1-118-77915-6.

Cameron K. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* / K. Cameron, R. E. Quinn. – Prentice Hall: John Wiley. Sons, 2011. – 288 p. – ISBN 9781118003305.

Deal T. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* / T. Deal, A. Kennedy. – Perseus Press, 1982. – 282 p. – ISBN 0-201-10277-3.

Geertz C. *The Interpretation of Cultures* / C. Geertz. – New York: Basic Books. 1973. – 470 p. – ISBN 046503425X.

Handy C. *The Gods of Management* / C. Handy. – New York: Penguin Books, 1978. – 182 p. – ISBN 1788165624.

Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition* / G. Hofstede. – New York: McGraw-Hill, 2010. – 576 p. – ISBN 978-0-07-177015-6.

Ouchi W. *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge* / W. Ouchi // *Business Horizons*. – 1981. – Vol. 24 (6). – P. 82–83. – DOI 10.1016/0007-6813(81)90031-8.

Pettigrew A. M. *On Studying Organizational Culture* / A. M. Pettigrew // *Administrative Science Quarterly*. – 1979. – Vol. 24(4). – P. 570–581. – DOI 10.2307/2392363.

Sonnenfeld J. *The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire* / J. Sonnenfeld. – New York, Oxford: Oxford University Press, 1991. – 324 p. – ISBN 978-0195065831.

Working Time and Work-Life Balance Around the World. – Geneva: International Labour Office, 2022. – URL: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world> (дата обращения: 13.06.2025).

Hoboken: Wiley-Blackwell. 2014; 352 p. ISBN 978-1-118-77915-6.

Cameron K. Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. *Prentice Hall: John Wiley. Sons*. 2011; 288 p. ISBN 9781118003305.

Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. *Perseus Press*. 1982; 282 p. ISBN 0-201-10277-3.

Geertz C. *The Interpretation of Cultures*. *New York: Basic Books*. 1973; 470 p. ISBN 046503425X.

Handy C. *The Gods of Management*. *New York: Penguin Books*. 1978; 182 p. ISBN 1788165624.

Hofstede G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*. *New York: McGraw-Hill*. 2010; 576 p. ISBN 978-0-07-177015-6.

Ouchi W. *Theory «Z»: How American business can meet the Japanese challenge*. *Business Horizons*. 1981; 24 (6): 82–83. DOI 10.1016/0007-6813(81)90031-8.

Pettigrew A. M. *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*. 1979; 24 (4): 570–581. DOI 10.2307/2392363.

Sonnenfeld J. *The Hero's Farewell: What Happens when CEOs Retire*. *New York, Oxford: Oxford University Press*. 1991; 324 p. ISBN 978-0195065831.

Working Time and Work-Life Balance Around the World. Geneva: International Labour Office, 2022; Available at: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>. Accessed 03.06.2025.

Для цитирования: Попов А. В., Шевченко О. М. Тенденции трансформации корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. – 2025. – Т. 14. – № 4 (74). – С. 126–144.
DOI 10.18522/2227-8656.2025.4.9
EDN JLCABN

История статьи:
Поступила в редакцию – 16.06.2025
Одобрена после рецензирования – 23.07.2025
Принята к публикации – 25.07.2025

Сведения об авторах

Попов Александр Васильевич

Доктор социологических наук, профессор,
заведующий кафедрой регионалистики и
евразийских исследований Института
социологии и регионоведения Южного
федерального университета
SPIN-код: 8942-6160
AuthorID РИНЦ: 757284
alvpopov@sfedu.ru

Шевченко Ольга Михайловна

Доктор философских наук, профессор
кафедры теоретической социологии
и методологии региональных исследований
Института социологии и регионоведения
Южного федерального университета
SPIN-код: 3349-6270
AuthorID РИНЦ: 479776
olgashv2007@yandex.ru

Information about authors

Alexander V. Popov

Doctor of Sociological Sciences, Professor,
Head of the Department of Regional Studies
and Eurasian Studies, Institute of Sociology
and Regional Studies,
Southern Federal University
WoS. ResearcherID: GXZ-8728-2022
Scopus AuthorID: 56645529500
alvpopov@sfedu.ru

Olga M. Shevchenko

Doctor of Philosophical Sciences,
Professor, Department of Theoretical
Sociology and Methodology of Regional
Studies, Institute of Sociology
and Regional Studies,
Southern Federal University
Scopus AuthorID: 15819718000
olgashv2007@yandex.ru

*Авторы внесли эквивалентный вклад в подготовку публикации.
У авторов нет конфликта интересов для декларации.*