

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>  
World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2024, Том 15, № 4 / 2024, Vol. 15, Iss. 4 <https://sfk-mn.ru/issue-4-2024.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/24SCSK424.pdf>

5.4.7. Социология управления (социологические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Шихгафизов, П. Ш. Трансформация роли корпоративной культуры организации в формировании лояльности персонала / П. Ш. Шихгафизов // Мир науки. Социология, филология, культурология. — 2024. — Т. 15. — № 4. — URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/24SCSK424.pdf>

**For citation:**

Shikhgafizov P.Sh. Transformation of the role of the corporate culture of the organization in the formation of staff loyalty. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*. 2024;15(4): 24SCSK424. Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/24SCSK424.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 316

**Шихгафизов Пирмагомед Шихмагомедович**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доцент

Кандидат социологических наук

E-mail: [psshikhgafizov@fa.ru](mailto:psshikhgafizov@fa.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-8877>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=541239](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=541239)

## Трансформация роли корпоративной культуры организации в формировании лояльности персонала

**Аннотация.** В статье осуществлен анализ трансформирующейся в современных реалиях роли корпоративной культуры как важного инструмента обеспечения слаженности процесса деятельности частных компаний, удовлетворенности сотрудников условиями труда, психологическим климатом. Автор, анализируя результаты исследования, проведенного методом онлайн анкетирования в 2023 году среди руководителей и сотрудников частных компаний г. Москвы приходит к выводу о том, что несмотря на уделяемое руководителями внимание к процессам развития и внедрения современных элементов корпоративной культуры, в настоящее время существует определенное противоречие между пониманием «вклада» со стороны руководства компании в формирование привлекательности труда для персонала и удовлетворенностью последних условиями их профессиональной деятельности в данной компании. В качестве варианта решения в статье предлагает внедрение в частных компаниях адаптивного корпоративного кодекса, который должен содержать основные идеологические принципы, определяющие нормы и правила внутрикорпоративного взаимодействия. Подобного рода корпоративный кодекс позволит объединить, структурировать и сделать информацию удобной для восприятия и эффективного усвоения, поможет сотрудникам своевременно и в полном объеме получать необходимую информацию — а, следовательно, более активно принимать участие в жизни организации. Особую роль играет и психологический климат в организации, эргономика и техническая эстетика рабочих мест, условия стимулирования трудовой деятельности, расширение круга решаемых задач, предоставление большей самостоятельности сотрудникам. Предлагаемые меры отражают специфику трансформации корпоративную культуру и будут способствовать повышению лояльности персонала, как необходимого условия слаженной работы компании.

**Ключевые слова:** культура; корпоративная культура; лояльность персонал; частная компания

## Введение

Анализируя корпоративную культуру, необходимо отметить, что в современных условиях она во многом определяет позицию фирмы на рынке, уровень работы с клиентами, ее имидж. Корпоративная культура предполагает лояльность, энтузиазм, доверие, здоровый психологический климат.

Учитывая то, что каждая организация по-своему уникальна, имеет свою историю, организационную структуру, систему процедур и постановки задач, внутриорганизационные ритуалы и мифы, то перед каждой конкретной фирмой стоит задача формирования своей специфической корпоративной культуры и разработки своих методов для формирования лояльности персонала. Однако, несмотря на важность корпоративной культуры, сегодня отмечается определенный пробел в анализе проблем формирования лояльности персонала организации в рамках специфической корпоративной культуры.

Как отмечает В. Бабаева, в научный оборот термин «корпоративная культура» «был введен в конце 80-х годов XX века западными исследователями Р. Акоффа, Т. Дилла, Дж. Коттер» [1]. По мнению В.А. Спивак, корпоративная культура — «это модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой при решении проблем взаимоотношений. Акцент ставится прежде всего на духовной составляющей культуры группы, взаимоотношениях с внешней средой, к которой можно отнести партнеров, конкурентов. Как отмечает исследователь, понятие «корпоративная культура» прежде всего связывается с инновациями в организации» [2; 3]. В работах А. Виханского и А. Наумова предлагается следующее понимание корпоративной культуры: «корпоративная культура организации представляет собой сложную композицию важных для ее функциональной деятельности утверждений и предположений (часто не поддающихся единодушной и четкой формулировке), которые бездоказательно принимаются и разделяются членами отдельной группы или целой организации».<sup>1</sup>

Взаимосвязь лояльности сотрудников организации и стиля корпоративной культуры анализируется в трудах И.В. Васильевой и П.Е. Григорьева. Авторы отмечают, что лояльность в профессиональной сфере «обусловлена параметрами управления и мотивации и не связана со специфическими типами корпоративных культур. Организационная лояльность обусловлена параметрами мотивации, работы, управления и коммуникации и характерна для клановой корпоративной культуры. Лояльность к труду обусловлена также параметрами работы и управления и характерна для всех типов корпоративной культуры, кроме иерархической» [4; 5].

В трудах А.А. Филиной представлена теоретическая модель влияния корпоративной культуры и лояльности персонала на эффективность стратегического управления персоналом организации. По мнению автора, модель призвана объяснить «взаимосвязь между корпоративной культурой, уровнем лояльности персонала и эффективностью стратегического управления персоналом в организации». Интегративная модель учитывает влияние факторов корпоративной культуры на уровень лояльности персонала и их последующее влияние на успешное осуществление стратегического управления персоналом. Автор обращает внимание на важность понимания и управления корпоративной культурой для достижения высоких результатов в управлении персоналом и обеспечения конкурентоспособности организации» [6].

Роль корпоративной культуры в формировании лояльности сотрудников организации конкретизирована в исследованиях А.А. Пицуренко, А.А. Инджиголян, которые констатируют «возрастающую роль в условиях рыночной модели производства корпоративной культуры как способа контроля лояльности сотрудников» [7].

<sup>1</sup> Виханский О., Наумов А. Менеджмент / О. Виханский, А. Наумов. — Москва: Фирма "Гардарика", 1996. — 415 с.

## Результаты

Постоянно меняющиеся условия российского общества приводят к трансформациям во всех сферах жизни, в том числе и профессиональной деятельности. Значение корпоративной культуры в организациях, безусловно, остается ключевым, но в существенной мере подвержено изменениям результатов процессов, характеризующих экономическую, политическую, социокультурную сферы жизни.

Сегодня совершенно очевидна необходимость системного подхода к внедрению элементов корпоративной культуры, которые были бы разделяемы всеми членами коллектива. Например, логотип компании должен быть привлекательным для большинства членов коллектива и быть везде: на входе в офис и на униформе, на фирменном бланке. Такой пример показывает, что элементы корпоративной культуры должны помогать предприятию быть единым целым, одной семьей.

Также в качестве примера к подобным элементам можно отнести форму сотрудников, офисный стиль, развлекательные и спортивные мероприятия, представительскую продукцию, традиции в проведении корпоративных праздников.

Особое место занимают и организационные отношения, характеризующие особый пласт сознания работника — организационное сознание, от которого зависит его организационное поведение. Реализуясь в виде субъективных отношений личности работника, они ведут к формированию соответствующей позиции (профессионально-должностной позиции), которая обеспечивает включение и ориентацию работника в систему управления организацией и его организационное самоопределение [8].

Корпоративная культура не может быть декларативной. Она «живет» в текущей деятельности подразделений. Достижения отдельных сотрудников не остаются незамеченными. В этом случае человек получает возможность самореализоваться, почувствовать свою значимость в компании. Например, он может влиять на управленческие решения. Ведь сотрудник знает ситуацию изнутри, и эта информация важна при принятии решения. Иногда предложения работников компании позволяют повысить производительность. На некоторых предприятиях существует специальная служба, которая анализирует и внедряет рацпредложения своих сотрудников. В результате те, чьи предложения были реализованы, получают бонусы или ценные подарки [9].

Иногда в процессе работы возникают коммуникационные или управленческие проблемы. Вовлечение занятых в процесс обсуждения задач предприятия и путей решения конкретных проблем позволяет конструктивно решать возникающие вопросы, избегать накопления в коллективе негативных настроений, а следовательно, и конфликтов [10].

Процесс формирования лояльности персонала организации связан с удовлетворенностью работой. С одной стороны, если сотрудник лоялен, то это повышает его удовлетворенность, с другой — если он удовлетворен работой, то это способствует его лояльности. Позитивная корпоративная культура повышает лояльность сотрудников, для которых работа является жизненной ценностью. Преданные своему предприятию работники «экономически выгодны»: они трудятся добросовестно, самостоятельно, с большой отдачей, не требуя немедленно дополнительного вознаграждения, в то время как за нелояльными сотрудниками необходим постоянный контроль, их нужно дополнительно стимулировать, мотивировать и т. д.

В ходе проведенного социологического исследования в 2023 году среди руководителей и персонала частных компаний г. Москвы было установлено, что возможность повышения квалификации сотрудников является важным фактором повышения лояльности. С целью повышения квалификации сотрудников в компаниях выделялись средства на приобретение необходимой профессиональной литературы, предоставлялась возможность участия в

семинарах, выездных конкурсах «Лучший по профессии». Чаще всего сотрудники выезжали на семинары по сметному делу (78 %), бухгалтерскому и налоговому учету (62 %), экологии (60 %), по новым технологиям в строительстве (60 %). Все семинары были организованы в Москве и городах области.

Следующим фактором лояльности являются действующие положения, стимулирующие выполнение производственных показателей. Так, по мнению 85 % руководителей компаний, стимулирование труда способствует не только повышению эффективности компании, но и устраняет трудности в коллективе, связанные с коммуникативными и личными особенностями персонала.

Для создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководство компаний практикует проведение совместных праздников, юбилеев (76 %). Сплочению коллектива способствует участие в спортивных командных соревнованиях (59 %).

Так, по мнению одного из руководителей, спортивные мероприятия очень важны для сплочения коллектива: *«футбольная команда нашей компании постоянно участвует в спортивных соревнованиях... ..Желающие могут заниматься мини-футболом в арендуемом спортивном зале».*

Участники исследования отмечали необходимость включения руководства в проведение корпоративных праздников, возможность присутствия членов семей сотрудников: *«ежегодно на корпоративном празднике в День рождения фирмы руководство благодарит сотрудников за работу, отмечая достижения каждого отдела. А в Новый год компания устраивает бал для своих сотрудников, и готовит подарки для их детей. Благоприятная атмосфера внутри коллектива помогает людям легче перенести и внешние невзгоды».*

Однако стоит отметить, что оценка существующего уровня корпоративной культуры должна осуществляться комплексно. Анализ состояния корпоративной культуры организации необходим для понимания убеждений сотрудников организации, ценностей, верований, что позволяет на их основе переходить к четко обоснованной программе действий при введении инновационных изменений в компании. Результаты диагностики уровня корпоративной культуры могут послужить основанием для принятия управленческих решений в области организационного развития.

Зная особенности корпоративной культуры, руководство компании может определить степень соответствия существующей культуры стратегическим целям кампании, выявить возможное непринятие нововведений со стороны персонала, с чем компания может столкнуться в процессе осуществления необходимых преобразований. Диагностика корпоративной культуры должна проводиться перед планированием мероприятий, направленных на преодоление факторов сопротивления изменениям в процессе реструктуризации и развития предприятия, снижение текучести персонала, а также при разработке эффективных программ развития мотивации и повышения производительности работы сотрудников.

Лояльность работника формируется под влиянием ряда условий, к которым можно отнести:

- отсутствие противоречий между иерархией личных ценностей работника и ценностями, принятыми в организации;
- принятие работником основных целей самой организации и ее руководителей, искреннее стремление к их достижению, в том числе путями, поощряемыми в компании.

Кроме того, на формирование лояльности персонала оказывает влияние принятая в компании система отношений между руководителями и исполнителями, между отдельными работниками и их группами, а также между самой компанией и внешней средой.

Проведенные исследования среди сотрудников частных компаний показали, что отношение сотрудников к предприятию можно считать скорее неудовлетворительным: 46 % сотрудников в целом удовлетворены работой, 37 % сотрудников — не удовлетворены условиями труда и мотивацией персонала, а 17 % сотрудников отказались от ответов.

Результаты исследования удовлетворенности сотрудников льготами и надбавками, получаемыми к заработной плате, показывают, что большинство устраивает система поучаемых надбавок. Почти 27 % сотрудников хотели бы повысить свой квалификационный уровень, но хотели бы это сделать за счет компании. Следовательно, для повышения уровня лояльности необходимо повышать уровень квалификации персонала, проводить тренинги, семинары, а также отправлять сотрудников на бесплатное обучение.

Также анализ результатов проведенного исследования показал, что не все сотрудники считают полностью использованным свой потенциал. Безусловно, такое положение дел будет отражаться на уровне лояльности сотрудников.

Таким образом, проведенное исследование позволило установить, что уровень лояльности персонала во многом связан с корпоративной культурой организации, однако зачастую руководителями компаний мнение сотрудников о характере сложившейся организационной культуры и их представление о том, какой бы они хотели ее видеть, не учитывается. Такое положение дел сказывается на лояльности сотрудников в отношении реализуемого организационного порядка.

### Заключение

Очевидность взаимосвязи корпоративной культуры и лояльности персонала требует определенных организационно-управленческих решений. Одним из вариантов решений подобного рода может быть внедрение в частных компаниях корпоративного кодекса, содержащего основные идеологические принципы. Корпоративный кодекс позволит объединить, структурировать и сделать информацию удобной для восприятия и эффективного усвоения, поможет сотрудникам своевременно и в полном объеме получать информацию, следовательно, более тесно принимать участие в жизни организации. Для улучшения психологического климата в частных компаниях целесообразно совершенствовать эргономику и техническую эстетику рабочих мест.

Безусловно, особое внимание следует уделять положениям стимулирования труда, что вызовет заинтересованность сотрудников в качественном труде и повысит их удовлетворенность работой. Для узкопрофильных специалистов возможно расширение круга решаемых задач, предоставление им большей самостоятельности, что, в свою очередь позволит более эффективно использовать их потенциал.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Бабаева В. Роль корпоративной культуры в современном обществе // JSRP. — 2014. — № 4(8). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-sovremennom-obschestve> (дата обращения: 05.12.2024).
2. Спивак В. А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. СПб.: Норинт, 2001. — 98 с.
3. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и Ко, 2010. 136 с.

4. Васильева И.В., Григорьев П.Е. Связь лояльности сотрудников и особенностей корпоративной культуры организации // ОмГУ. — 2018. — № 2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/svyaz-loyalnosti-sotrudnikov-i-osobennostey-korporativnoy-kultury-organizatsii> (дата обращения: 05.12.2024).
5. Каменева, Т.Н. Профессиональная подготовка управленческих кадров в меняющейся реальности / Т.Н. Каменева // Актуальные проблемы управления — 2022: Материалы 27-й Международной научно-практической конференции, Москва, 23–24 ноября 2022 года. Том Выпуск 1. — Москва: Государственный университет управления, 2023. — С. 33–35. — EDN DCEXOX.
6. Филина А.А. Теоретическая модель влияния корпоративной культуры и лояльности персонала на эффективность стратегического управления персоналом организации / А.А. Филина. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 25(524). — С. 347–350. — URL: <https://moluch.ru/archive/524/115838/> (дата обращения: 05.12.2024).
7. Пицуренко А.А., Инджиголян А.А. О роли корпоративной культуры в процессе формирования лояльности сотрудников организации // Universum: психология и образование. — 2021. — № 5(83). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-roli-korporativnoy-kultury-v-protsesse-formirovaniya-loyalnosti-sotrudnikov-organizatsii> (дата обращения: 05.12.2024).
8. Соловейчик А.В. Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию // Известия Рос. гос. пед. ун-та имени А.И. Герцена. — 2010. — № 125. — С. 93–98. EDN: NCBDSH.
9. Каменева, Т.Н. Когнитивное моделирование процессов управления командами в техносциальном пространстве центров управления в кризисных ситуациях МЧС РФ / Т.Н. Каменева, Т.В. Попов, Е.Н. Кулишов // Власть. — 2024. — Т. 32, № 2. — С. 172–181. — DOI 10.24412/2071-5358-2024-2-172-181
10. Низкошапкина, О.В. Культурно-образовательные инструменты «мягкого» влияния КНР: усиление роли китайского языка / О.В. Низкошапкина, И.В. Лескова, С.Ю. Зязин // Мир науки, культуры, образования. — 2024. — № 4(107). — С. 355–359. — DOI 10.24412/1991-5497-2024-4107-355-359. — EDN YPUUYZ.

**Shikhgafizov Pirmagomed Shikhmagomedovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

E-mail: [psshikhgafizov@fa.ru](mailto:psshikhgafizov@fa.ru)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9154-8877>

RSCI: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=541239](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=541239)

## **Transformation of the role of the corporate culture of the organization in the formation of staff loyalty**

**Abstract.** The article analyzes the role of corporate culture in the coherence of the activities of private companies, employee satisfaction with working conditions. The authors, analyzing the results of a study conducted in 2023 among managers and employees of private companies in Moscow comes to the conclusion that despite the attention paid by managers to the elements of corporate culture, there is currently a contradiction between the understanding of the «contribution» on the part of management to the formation of the attractiveness of work and the satisfaction of staff in the conditions of their professional activity. As a solution, he suggests the introduction of a corporate code in private companies containing the basic ideological principles. The Corporate Code will allow you to combine, structure and make information convenient for perception and effective assimilation, help employees receive information in a timely and complete manner — and, consequently, participate more closely in the life of the organization. A special role is played by the psychological climate, ergonomics and technical aesthetics of workplaces, incentive conditions, expanding the range of tasks to be solved, and providing greater independence. The proposed measures reflect the corporate culture and will contribute to increasing staff loyalty as a necessary condition for the well-coordinated work of the company.

**Keywords:** culture; corporate culture; staff loyalty; private company