

УДК 316.6

# ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ В КРУПНЫХ КОМПАНИЯХ

ИВАНОВА МАРГАРИТА СЕРГЕЕВНА,  
КАЛИЖНИКОВ ЮРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

магистранты  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

**Аннотация:** в статье проанализированы подходы к деловой культуре. Особое внимание уделено изучению сущности и роли деловой культуры в системе менеджмента крупных компаний, так как они имеют достаточно ресурсов для работы с деловой культурой, ее формирования и развития. При этом влияние деловой культуры на эффективность управления, в основном, связано с воздействием на трудовое поведение персонала и уровень его вовлеченности.

**Ключевые слова:** деловая культура, организационная культура, функции деловой культуры, формирование деловой культуры.

## FORMATION AND DEVELOPMENT OF BUSINESS CULTURE IN LARGE COMPANIES

Ivanova Margarita Sergeevna,  
Kalizhnikov Yuri Alexandrovich

**Abstract:** The article analyzes approaches to business culture. Special attention is paid to the study of the essence and role of business culture in the management system of large companies, as they have sufficient resources to work with business culture, its formation and development. At the same time, the influence of business culture on the effectiveness of management is mainly associated with the impact on the labor behavior of personnel and the level of their involvement.

**Keywords:** business culture, organizational culture, functions of business culture, formation of business culture.

Влияние деловой культуры на эффективность деятельности предприятий, а также на эффективность системы управления изучается в менеджменте достаточно давно. Персонал организаций в связи с 4 промышленной революцией все меньше рассматривается как механическая рабочая сила, и уделяется внимание трудовому потенциалу работников и их мотивации, что обеспечивает

Системы управления современными компаниями представляют собой комплексные структуры, содержащие не только простые элементы, но и управленческие подсистемы. Если речь идет о крупных организациях, процесс управления усложняется большой кадровой численностью, сложной организационной структурой, значительной дистанцией власти и так далее.

Это вызывает сложности с интеграцией системы управления организацией, достижением синергического эффекта, который должна давать данная система. Деловая культура организаций в данном аспекте является одним из средств интеграции организаций, повышения эффективности их работы.

Под деловой (или организационной) культурой понимается система взаимосвязанных элементов (ценностей, норм и правил, традиций, ритуалов, стиля руководства, символов, историй и мифов и т. д.), которые в совокупности формируют тенденции трудового поведения персонала, и которые стали результатом воздействия факторов внутренней и внешней среды организации. Таким образом, корпора-

тивную культуры необходимо рассматривать как управляемую и развиваемую систему.

Перечисленный перечень элементов не является исчерпывающим. Так, в теоретическом ме-неджменте выделяют различные элементы деловой культуры [1, с.13]:

- Ценности
- Нормы и правила
- Символы, церемонии и ритуалы
- Истории, мифы, легенды
- Герои
- Мотивация
- Язык общения и коммуникации
- Традиции
- Символика, дизайн
- Стиль руководства

Роль культуры можно определить через выполняемые ей функции. Перечень функций культуры представлен в Таблице 1.

Таблица 1

#### Функции деловой культуры

Функция культуры	Описание
Интегрирующая	формирование у людей чувства единства, принадлежности к организации
Имиджевая	формирует внутренний и внешний имидж организации (как работодателя и как компании-партнера, поставщика, конкурента)
Маркетинговая	создает бренд, который имеет материальную ценность и снижает расходы на реализацию товара
Вовлекающая	вовлеченность персонала и его участие в процессе работы, повышать уровень творческой активности
Идентификация	способствует росту коллективной активности и восприятию компании как единой группы, к которой себя относит работник, повышает лояльность персонала
Адаптивная	активизации передачи знаний, умений и навыков новым сотрудникам, что сокращает сроки адаптации и повышает ее успешность
Управленческая	формирование норм и правил, воздействующих на поведение персонала

Деловая культура является важным фактором построения системы мотивации персонала, относится к важнейшим средствам нематериальной мотивации.

Основополагающей функцией является интегрирующая. Многие авторы называют ее системообразующей [2]. Что касается крупных организаций, то особую значимость приобретают интегрирующая, имиджевая и адаптивная функции деловой культуры, а также функция идентификации.

Организационная культура в целом развивается вместе с организацией. Существуют значимые различия в структуре и сложности организационной культуры в зависимости от фазы жизненного цикла компании. Также изменяется уровень влияния руководства на те или иные аспекты деловой культуры. В начале деятельности компании именно руководитель, его ценности и стиль лидерства воздействуют на формирование деловой культуры наиболее сильно.

Управление культурой в компаниях как правило имеет три основных направления: формирование деловой культуры или ее новых свойств, поддержание деловой культуры, изменение и развитие деловой культуры. Формирование как процесс относится к организациям в стадии роста или реорганизации. Стабильно функционирующие организации обычно не используют полное изменение деловой культуры. Формирование культуры – это нахождение способов коммуникации, разработка и закрепление правил и традиций, установление соответствующего типа отношений в коллективе.

В рамках формирования культуры авторы выделяют следующие процессы [1, с.18]:

- диагностику существующей культуры;
- формирование ценностей;
- установление норм поведения;
- формирование традиций, ритуалов;
- установление системы коммуникаций;
- разработку системы мотиваций;
- разработку символики, дизайна.

После того, как сформирована деловая культура, которую руководство считает соответствующей целям организации и порядку ее работы, речь идет о поддержании и стабилизации уже существующей культуры. Вопрос ее дальнейшего изменения и развития должен ставиться регулярно, так как даже при нахождении оптимальной деловой культуры и правильном формировании всех ее характеристик, требуется адаптация к меняющимся условиям внешней среды.

Следует отметить, что процесс развития деловой культуры во многом похож на процесс ее формирования, однако уровень изменений может быть различным.

Итак, развитие или изменение деловой культуры может затрагивать различные ее уровни и подсистемы, однако в целом является менее масштабным процессом, чем формирование новой организационной культуры. Тем не менее, можно говорить о схожих этапах в реализации данных процессов. И развитие, и формирование деловой культуры имеют в качестве цели некий желаемый образ, совокупность характеристик и свойств деловой культуры, а также представление о воздействии изменений культуры на организацию.

Следует отметить, что для крупных компаний процесс формирования культуры крайне сложен и редко осуществляется в полной форме. Существующая деловая культура крупных компаний, как правило, сложилась за продолжительное время их функционирования. Исключение составляют крупные компании, проходящие процесс реорганизации. Особенно это относится к компаниям в процессах слияния, поглощения и после них. При этих процессах формируется конфликт между двумя различными организационными культурами, решить который необходимо для продуктивной работы.

Система деловой культуры крупных компаний, как правило, достаточно сложна. Пример такой культуры представлен ниже на схеме (рис. 1).

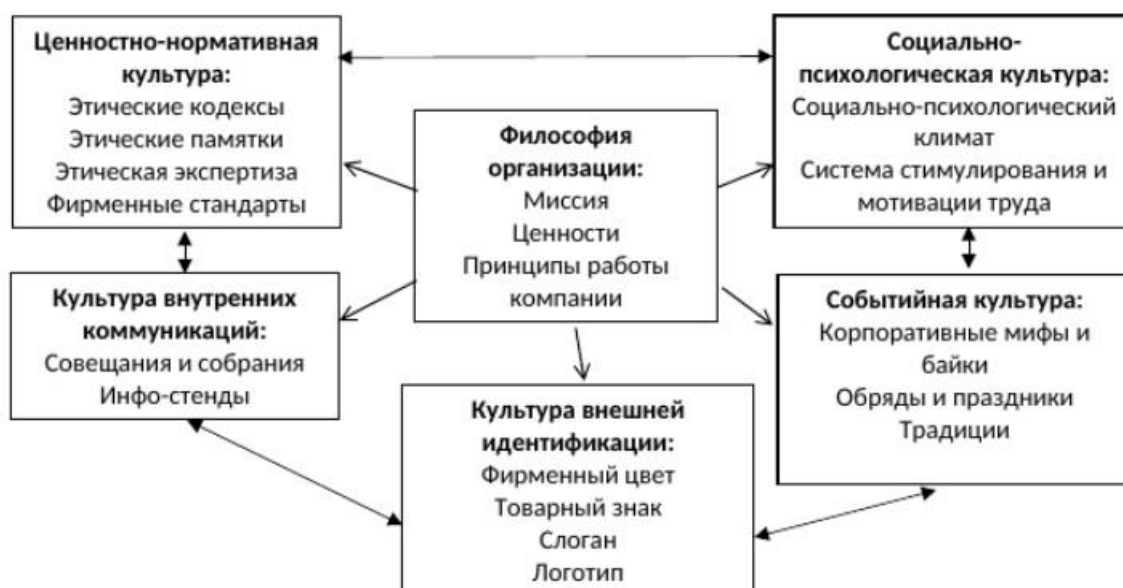


Рис. 1. Система деловой культуры крупных компаний [3]

Итак, в зависимости от задач, которые стоят перед руководством компании, основными направлениями работы с деловой культурой могут быть формирование, изменение и развитие или поддержа-

ние деловой культуры. Культура крупных компаний, как правило, сформирована в течение длительной деловой истории, а основной целью является ее поддержание и постепенная адаптация к меняющимся условиям внешней среды.

### Список литературы

1. Организационная культура: учебник и практикум для вузов / В. Г. Смирнова [и др.]; под редакцией В. Г. Смирновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2022.
2. Оржевская А. А., Исабекова О. А. Исследование феномена корпоративной культуры // Московский экономический журнал. 2018. №5 (1).
3. Миронова Н. А. Формирование корпоративной культуры и ее элементы // Московский экономический журнал. 2019. №8.
4. Имидж компании, HR-бренд и деловая культура // Интернет-журнал Директор по персоналу. [Электронный ресурс] URL: <https://www.hr-director.ru/article/65999-qqq-16-m4-imidj-kompanii-i-korporativnaya->