

Санкт-Петербургский государственный университет

**КОЗЛОВСКАЯ Софья Сергеевна**

**Выпускная квалификационная**

**работа**

**«Сравнение корпоративных ценностей на примере зарубежной и  
российской компании»**

Уровень образования:

Бакалавриат

Направление 39.03.01 «Социология»

Научный руководитель:

доцент, кафедра социального  
управления и планирования,  
доктор социологических  
наук, Рубцова Мария  
Владимировна

Рецензент: доцент, кафедра  
отечественной истории,  
политологии и социологии,  
кандидат исторических  
наук, Павенков Владимир  
Григорьевич

Санкт-Петербург

2022 год

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.	7
1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры	7
1.2 Понятие и сущность корпоративных ценностей	15
1.3 Влияние корпоративных ценностей на успех бизнеса	19
ГЛАВА 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ	23
2.1 Разработка программы исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»	23
2.2 Результаты эмпирического исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»	37
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	45
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	50

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы основана на непрекращающейся необходимости развития организации в погоне за эффективностью деятельности, которая напрямую зависит от корпоративной культуры. Корпоративная культура напрямую связана с успехом компании. Компания обречена на успех только в том случае, если её сотрудники понимают важность и ценность своей работы. Корпоративная культура отличает организацию от конкурентов, привлекает клиентов, партнеров, которым её корпоративная культура близка по духу. А это даёт преимущество конкурентоспособности организации в условиях рыночной экономики, не так ли?<sup>1</sup>

Современная организация - это, своего рода, настоящая социальная система, чтобы поддерживать в ней гармонию и управлять ею, необходимо постоянно искать компромисс между интересами организации и её работников.

В нашей стране из-за отсутствия крупных инвестиций в промышленности и жесточайшей конкуренции с Западом, необходимо обращаться к внутренним ресурсам компании и искать всё новые и новые для повышения эффективности работы организации. Основу корпоративной культуры составляют корпоративные ценности. Ценности компании формируют культуру компании и влияют на бизнес-стратегию<sup>2</sup>. Они помогают создать цель, улучшить сплоченность команды и создать чувство приверженности. Корпоративные ценности влияют на все аспекты бизнеса, от продукта, разрабатываемого командами, до стратегий продаж и маркетинга или обслуживания клиентов, которое предоставляют сотрудники. Ценности компании - это инструменты к достижению успеха<sup>3</sup>. Если организация не будет придерживаться своих

---

<sup>1</sup> Химич Е.В, Петрова Е.В. Корпоративная культура как фактор эффективного менеджмента транспортного предприятия. // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. 2019. № 1 (18). С. 55-66.

<sup>2</sup> Пестрякова А.С. Отличия корпоративных ценностей иностранных и российских компаний // Сборник: Феномены культуры. 2019. С. 240-244.

<sup>3</sup> Там же. С. 241.

корпоративных ценностей и идти им наперекор, то это приведёт к потере доверия внутри организации среди сотрудников, а за ее пределами к потере доверия клиентов, следовательно, к падению продаж. Ценности могут быть исследованы как основная часть корпоративной культуры.

Многие компании формулируют свои ценности в открытом доступе. В этом случае исследование возможно в формате контент-анализа указанных компанией ценностей. Однако формулируемые и практические ценности могут не совпадать.

Для изучения ценностей важна база для их сравнения, классификация. Существуют различные классификации организационных ценностей. Например, разделение на терминальные и инструментальные ценности базируется на классификации личных ценностей - ценности-цели (к чему стремится организация) и ценности-средства (каким образом цели достигаются).

Также существует классификация ценностей по трем группам: эмоциональные, экономические и этические - на личностном, организационном и социетальном уровнях. Системы ценностей также могут быть классифицированы в зависимости от того, на что направлена система (на внутренние процессы, человеческие отношения и т.д.).

Несмотря на то, что важнейшими ценностями коммерческих компаний является достижение прибыльности компании и получение прибыли, однако для привлечения клиентов важно включать и социальные ценности, важные для потребителей.

Объектом в данной работе будут выступать российские и зарубежные компании.

Предметом в данной работе будут выступать корпоративные ценности российских и зарубежных компаний.

Цель данной работы: изучение корпоративной культуры в организациях, влияния корпоративных ценностей на эффективность работы персонала, успех организации, сравнение корпоративных ценностей зарубежной и российской компании.

Данная цель конкретизирована в следующих задачах:

1. Раскрыть понятие и сущность корпоративной культуры.
2. Раскрыть понятие и сущность корпоративных ценностей.
3. Определить влияние корпоративных ценностей на успех бизнеса.
4. Определить перечень коммерческих организаций.
5. Провести сравнительный контент-анализ декларируемых корпоративных ценностей, публикуемых на сайтах компаний.

Эмпирические гипотезы:

1. Азиатские компании ориентированы на клиентов и внедрение инноваций в производство.
2. Российские компании ориентированы на сотрудников.

В своей работе я опиралась на исследования и публикации российских и зарубежных авторов, таких как Абрамова С.Г., Костенчук И.А., Андрюченко С., Бандурин А.В., Баринов В.А., Макаров Л.В., Гиоргадзе Н.В., Спивак В.А., Сухорукова М., Химич Е.В., Петрова Е.В., Широкова М.В., Шекшня С., Кэмерон К., Куинн Р., Шейн Э., Голд К., Шварц Х., Дэвис С., и др.

Степень изученности проблемы: Е. Гоффман, Т. Парсонс, Г. Хоманс первыми в своих работах начали изучать корпоративную культуру в 1950-1960 гг. Корпоративная культура – обширный и неопределенный феномен, существует не один десяток его определений, каждое из которых сосредотачивает внимание на составляющие корпоративной культуры, корпоративных ценностях.

Теоретико-методологической основой ВКР являются концептуальные подходы в области изучения корпоративной культуры и корпоративных ценностей, изложенные в российских и зарубежных научных работах. Наряду с теоретическими методами исследования применялся контент-анализ корпоративных ценностей с сайтов компаний.

Практической базой написания дипломной работы послужили сайты российских и зарубежных компаний: 3 отечественные (“ГАЗ”, “КАМАЗ”, ЛАДА (АвтоВАЗ)) и 3 азиатские (Hyundai Motor Company, Nissan, Toyota).

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру: содержание, введение, основная часть работы, включающая в себя две главы, заключение, список использованной литературы, приложение. Во введении обосновывается актуальность рассматриваемой темы, ставится цель и задачи, формулируется предмет и объект исследования.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы корпоративной культуры, корпоративных ценностей. Во второй главе работы представлен сравнительный контент-анализ декларируемых корпоративных ценностей, публикуемых на сайтах российских и зарубежных компаний.

В заключении приведены основные выводы, которые можно сделать в результате анализа, проведенного в рамках ВКР.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ И ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ.

## 1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

В основе корпоративной культуры лежит коммуникация между сотрудниками<sup>4</sup>. Кто как не руководители успешных организаций действительно понимают ценность коммуникации. На коммуникации строится вся деятельность организации: руководитель должен давать указания так, чтобы его подчиненные сразу же понимали, что от них требуется. Именно поэтому руководитель должен обладать навыками профессионального коммуникатора и соответствующими инструментами менеджмента. Коллектив сотрудников, в свою очередь, должен быть коммуникабельным и открытым к общению, при взаимодействии между собой, коммуникабельность улучшает взаимопонимание и работу коллектива<sup>5</sup>.

Понятие «корпоративная культура» впервые ввёл немецкий генерал, теоретик Хельмут фон Мольтке. Он определял его как взаимоотношения в офицерской среде, в основе которых лежат нравственные нормы, традиции и принятые в военной сфере правила поведения.

В литературе существует многообразие определений корпоративной культуры, как у отечественных, так и у зарубежных авторов, я приведу наиболее популярные.

А. Н. Крылов: «Корпоративная культура - совокупность общепризнанных моделей и норм поведения, для конкретной организации, которые формируются

---

<sup>4</sup> Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». - М. 1999. С. 350.

<sup>5</sup> Федин М. Корпоративная культура через регулирование деятельности сотрудников // Управление компанией. 2004. №3. С. 24-25.

в результате деятельности компании, и проявляются в материальных и духовных формах»<sup>6</sup>.

В. А. Ачкасова, Л. В. Володина: «Корпоративная культура - это те основные параметры привлекательности для человеческих ресурсов компании - то, ради чего люди пришли в корпорацию (организацию), какие жизненные принципы и нормы организации они разделяют, почему видят свое дальнейшее личностное и профессиональное развитие в этой корпорации»<sup>7</sup>.

В. И. Корниенко: «Корпоративная культура - это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития»<sup>8</sup>.

Х. Шварц, С. Дэвис: «Корпоративная культура - это общие убеждения и ожидания членов организации, которые создают нормы и правила, и в дальнейшем определяют поведение в компании групп и отдельных личностей»<sup>9</sup>.

К. Голд: «Корпоративная культура - уникальные характеристики воспринимаемых особенностей организации, то, что отличает её от всех других в отрасли»<sup>10</sup>.

---

<sup>6</sup> Крылов А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. - М.: ИКАР. 2004. С. 196-205.

<sup>7</sup> Ачкасова В.А., Володина Л. Связи с общественностью как социальная инженерия. 2005. С. 45.

<sup>8</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА - М. 1997. С. 51.

<sup>9</sup> Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981. Summer. P. 97.

<sup>10</sup> Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. 1982. P. 134.

Э. Шейн: «Корпоративная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый нормы членам организации как единственно правильный»<sup>11</sup>.

Если провести анализ данных определений, то можно прийти к выводу, что одного единственно правильно определения корпоративной культуры нет, каждое отличается друг от друга, включает в себя моменты, важные для определённого автора<sup>12</sup>.

Корпоративную культуру можно назвать социальным явлением, которое есть на каждом предприятии<sup>13</sup>. В корпоративную культуру входят разделяемые сотрудниками ценности, цели, нормы и правила, определяющие и направляющие деятельность данной организации. Корпоративная культура на каждом предприятии уникальна и отлична от другой. Именно корпоративная культура передаёт уже устоявшееся «наследие» новым поколениям сотрудников<sup>14</sup>.

Предлагаю рассмотреть некоторые подходы к пониманию корпоративной культуры, а именно антропологический, аксиологический (ценностный), биолого-генетический и компаративистский (сравнительный).

В основе антропологического подхода лежит тот факт, что каждая организация создает систему знаний и убеждений, с помощью которой

---

<sup>11</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. // Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. С. 24-26.

<sup>12</sup> Зайцева Н.В. Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности стратегии управления медицинской организацией // Социология медицины. 2013. №1 (22). С. 30-38.

<sup>13</sup> Гиоргадзе Н.В. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства // Молодой учёный. 2015. №24 (104). С. 1203-1207.

<sup>14</sup> Мезин Р. Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы // Управление компанией. 2004. №3. С. 13-16.

работники удовлетворяют свои духовные и социальные потребности, занимаются саморазвитием. Сотрудник оценивает компанию на способность удовлетворять свои потребности<sup>15</sup>.

Аксиологический (ценностный) подход основан на признании сотрудниками организации конкретной системы ценностей, которая преобладает в организации. Корпоративная культура в данном подходе является совокупностью материальных и духовных ценностей, их иерархией. Работники компании организуют свою работу и объединяются для выполнения более сложных задач, опираясь именно на данные ценности и традиции компании.

В биолого-генетическом подходе принятые нормы и правила изменяются под задачи следующего этапа развития организации. В данном подходе корпоративная культура выступает в качестве творческой, преобразовательной деятельности человека.

Компаративистский (сравнительный) подход основан на сравнительном исследовании корпоративной культуры для выявления лучших бизнес-практик в управлении персоналом. В основе подхода лежит выявление общих принципов и закономерностей, применимых в своей организации, которые указывают на уникальность отдельно взятых методов управления<sup>16</sup>.

Я рассмотрела лишь малую часть существующих подходов к изучению корпоративной культуры, так как они показались мне наиболее значимыми. Понимание специфики описанных подходов позволяет руководителям создавать и развивать корпоративную культуру в организации с большей эффективностью<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Колесников А.С. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М. : Издательство Юрайт. 2017. С. 9-13.

<sup>16</sup> Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М. 1998.

<sup>17</sup> Сотников С.А. Организация управления персоналом // С.А. Сотников. М. : КноРус. 2016. С. 512.

Свойствами корпоративной культуры являются динамичность, системность, структурированность, относительность, неоднородность, делимость и адаптивность<sup>18</sup>. А теперь давайте дадим небольшую характеристику каждому свойству.

1. Динамичность. У корпоративной культуры существуют следующие стадии: зарождение, формирование, поддержание, развитие, совершенствование и прекращение<sup>19</sup>. Каждая стадия подразумевает наличие определенных сложностей, для разных корпоративных культур подбираются разные пути решения этих проблем.

2. Системность. Корпоративная культура это система, объединяющая в себя разные элементы, придерживаясь определенной миссии в обществе и не забывая о собственных приоритетах.

3. Структурированность. Все элементы корпоративной культуры должны быть четко структурированы, должна быть соблюдена иерархия соподчинённости и приоритетности.

4. Относительность. Возможно сравнение корпоративной культуры с другими культурами, определение слабых и сильных сторон, постоянно совершенствуя определённые параметры. Происходит соотнесение собственных элементов с целями, миссией.

5. Неоднородность. Корпоративная культура благодаря своей уникальности может содержать в себе множество культур, отражающих непохожесть по группам, отделам, уровням, подразделениям.

6. Делимость. Эффективная корпоративная культура подразумевает деление сотрудниками ценностей организации.

---

<sup>18</sup> Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт. 2008. С. 425.

<sup>19</sup> Кыстоякова К.И., Черных Я.А., Пивовар В.В., Елисеенко А.А., Тогочакова А.О. Современные проблемы управления персоналом организации // Экономика и предпринимательство. № 6 (131). 2021. С. 929-933.

7. Адаптивность. Корпоративная культура способна противостоять негативным воздействиям, сохраняя свою эффективность.

Корпоративная культура имеет множество свойств, что, в свою очередь, характеризует её как сложную систему, существующую в каждой организации<sup>20</sup>.

В некоторой степени культура организации может быть сформулирована в её заявлении о миссии или заявлении о видении своей деятельности<sup>21</sup>. Элементы корпоративной культуры включают в себя физическую среду организации, методы управления человеческими ресурсами и рабочие привычки персонала. Корпоративная культура также отражается в степени внимания, уделяемого различным элементам, таким как иерархия, рабочий процесс, инновации, сотрудничество, конкуренция и социальная вовлеченность<sup>22</sup>.

Корпоративная культура, отражающая более широкую культуру, обычно более успешна, чем та, которая ей противоречит. Например, в современной глобальной культуре, которая ценит прозрачность, равенство и общение, скрытная компания со строго иерархической структурой, скорее всего, будет иметь проблемы с набором и удержанием сотрудников и привлечением клиентов и партнеров.

Однако некоторые организации создают уникальные культуры, которые отходят от определенных норм и ожидаемых практик, и этот шаг может определить организации как первопроходцев и помочь им добиться успеха на рынке.

---

<sup>20</sup> Скульмовская Л. Г., Клименко А. А. Корпоративные ценности как фактор развития корпоративной культуры // Вестник Тюменского государственного университета. 2009. №4. С. 101-105.

<sup>21</sup> Андрюченко С. Управление персоналом в стратегическом менеджменте // Управление персоналом. 2004. №5. С. 18-20.

<sup>22</sup> Шекшня С. Управление персоналом современной организации // С. Шекшня. - М.: Обходная школа «Интел-Синтез». 2005. С. 408.

## *Типы корпоративной культуры*<sup>23</sup>

Хотя корпоративная культура, безусловно, различается в разных организациях, вот несколько общих типов культуры, с которыми можно столкнуться при поиске работы. Изучая корпоративную культуру, можно определить, совпадают ли ваш организационный стиль и основные ценности с ценностями компании<sup>24</sup>.

### Культура, ориентированная на команду

Компании с такой корпоративной культурой нанимают людей в зависимости от того, насколько они соответствуют ценностям и убеждениям этой организации, а затем учитывают навыки и опыт. Компании, ориентированные на работу в команде, также могут организовывать командные выезды и встречи вне работы. Если вы работаете в компании, ориентированной на команду, ваш работодатель может часто запрашивать отзывы и поощрять открытое общение даже между отделами.

### «Элитная» культура

Инновационные, передовые, быстрорастущие компании, как правило, обладают элитной культурой. Они стремятся нанять уверенных в себе, талантливых людей, которые станут смелыми лидерами и могут спокойно выходить за рамки. Поскольку данные организации часто являются первопроходцами в своем деле, сотрудники очень мотивированы на успех компании и её выход на мировой уровень.

### «Горизонтальная» культура

Стартапы и небольшие компании могут продвигать горизонтальную культуру, в которой названия должностей и ролей изменяются. Они поощряют совместную, ориентированную на команду среду, которая является диалоговой

---

<sup>23</sup> Бандурин А.В. Анализ моделей и типов корпоративной культуры // Сборник научных трудов. 2005. №8. С. 13-16.

<sup>24</sup> Нашинская Т.Н. Концептуальные дифференциации понятия «Корпоративная культура» // Общественные науки. 2014. № 6. С. 67-74.

и способствует инновациям. Если в компании, членом которой вы являетесь, используется горизонтальная культура, сотрудники, как правило, участвуют во всех аспектах её деятельности и увлечены общими целями и ценностями. В компании такого типа может быть генеральный директор, который занимается повседневными делами.

#### «Традиционная» культура

Не склонные к риску компании с традиционным дресс-кодом и устоявшейся иерархией, такие как банки и юридические фирмы, часто имеют более традиционную корпоративную культуру. С появлением новых технологий, социальных сетей и увеличения числа молодых, современных сотрудников, традиционные компании начали применять новые методы общения и сотрудничества<sup>25</sup>.

#### «Прогрессивная» культура

Компании, находящиеся на переходном этапе в результате слияний, изменений рынка, выкупа акций или нового руководства, обладают прогрессивной культурой. Данная культура предполагает возможность перевыбора ролей, целей и миссии. Компании с прогрессивной культурой подойдут коммуникабельным людям, приветствующим изменения и любящим пробовать что-то новое.

Корпоративная культура может не подпадать строго под эти категории и может иметь любую комбинацию этих элементов<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Моргунов Е.Б. Организационное поведение / ЭБ Моргуна; Отв. изд. О. М. Медушевская. - М.: РГГУ. 2004. С. 261.

<sup>26</sup> Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. 2001. С. 9.

## 1.2 Понятие и сущность корпоративных ценностей

Корпоративные ценности являются базой, основной корпоративной культуры. В корпоративные ценности входят: правила, нормы, принципы, убеждения, традиции и многое другое компании, которые разделяются сотрудниками<sup>27</sup>.

Отношения как внутри предприятия, так и за его пределами определяются ценностями, принятыми и разделяемыми в данной организации. Именно ценности выступают в роли регуляторов поведения сотрудников<sup>28</sup>. Ценности компании становятся таким регулятором только в том случае, если они становятся личными ценностями сотрудников<sup>29</sup>.

Ценности компании - это инструменты к достижению успеха. Если организация не будет придерживаться своих корпоративных ценностей и идти им наперекор, то это приведёт к потере доверия внутри организации среди сотрудников, а за ее пределами к потере доверия клиентов, следовательно, к падению продаж.

### *Как определить ценности компании?*

Лучше всего собрать сотрудников, которые уже долго работают в организации, знают и понимают ее миссию. Они могут быть основателями, генеральным директором, но не стоит забывать и о других сотрудниках. Пусть каждый сам объяснит, что именно нужно включить в список ценностей. Для этого нужно будет ответить на следующие вопросы:

- Какие ценности будут резонировать с ценностями клиентов?
- Какими принципами следует руководствоваться при выборе?

---

<sup>27</sup> Пестрякова А.С. Отличия корпоративных ценностей иностранных и российских компаний // Сборник: Феномены культуры. 2019. С. 240.

<sup>28</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер, 2009. С. 352.

<sup>29</sup> Пестрякова А.С. Отличия корпоративных ценностей иностранных и российских компаний // Сборник: Феномены культуры. 2019. С. 244.

- Что должны думать о компании другие люди?
- Как ценности будут отличать компанию от конкурентов?
- Какие качества сотрудников ценятся в компании?

Ценности компании должны соответствовать целям организации, должны быть четко сформулированы. Ценности компании не должны быть просто строчкой во внутренней документации компании, про которую всё забыли после подписания трудового договора и прохождения обучения. Сотрудники организации обязаны чтить их, применять на практике для достижения общих целей предприятия.

Наличие четких корпоративных ценностей компании помогает гарантировать, что все сотрудники работают над достижением одних и тех же целей<sup>30</sup>. Корпоративные ценности поддерживают видение компании и формируют её культуру. Вот почему каждое отдельное бизнес-решение должно соответствовать этим ценностям.

Бизнес без корпоративных ценностей на самом деле не является бизнесом<sup>31</sup>. Разве возможно создать отличную команду, обеспечить высококлассное обслуживание клиентов и стимулировать инновации, если вы даже не определили корпоративные ценности, и не поделились ценностями своей компании с сотрудниками?

Ценности компании формируют культуру компании и влияют на бизнес-стратегию. Они помогают создать цель, улучшить сплоченность команды и создать чувство приверженности. Неудивительно, что ценности компании также играют решающую роль в привлечении новых кадров: 46% соискателей обращают внимание на культуру компании как на очень важную составляющую при выборе места работы. Построение сильного бизнеса начинается с

---

<sup>30</sup> Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. №2. С. 18-24.

<sup>31</sup> Ансофф И. Стратегия новой компании. - СПб: Питер. 2009. С. 416.

построения корпоративной культуры, которая отражает корпоративные ценности<sup>32</sup>.

Ценности - это ДНК вашей компании, и они (ценности) помогают отличить ваш бизнес от конкурентов. Все сотрудники должны по-настоящему уважать ценности своей компании во всем, что вы делаете, и подавать правильный пример своим коллегам. Это единственный способ завоевать доверие на рабочем месте. Не просите своих сотрудников следовать ценностям компании, которые вы установили для своего бизнеса, если не следуете им сами.

Корпоративные ценности компании - это сердцебиение вашего бизнеса. Поскольку ценности компании отражают то, что вы и ваши сотрудники отстаиваете, ценности придают чувство ответственности. Действительно, каждое решение, принимаемое вашими сотрудниками, должно соответствовать ценностям компании. Каждый из ваших сотрудников, от высшего руководства до только устроившихся на работу новичков, несет ответственность за эти решения, задавая каждый раз себе один и тот же вопрос: отражает ли это решение ценности нашей компании?

Корпоративные ценности влияют на все аспекты бизнеса, от продукта, разрабатываемого командами, до стратегий продаж и маркетинга или обслуживания клиентов, которое предоставляют сотрудники. Только те организации достигают успеха, в которых руководство чётко объясняет своим сотрудникам важность корпоративных ценностей, ведь порой именно они (ценности) отличают организацию от конкурентов на рынке<sup>33</sup>. Для достижения успеха организации все звенья «цепи» должны работать слажено, не иметь разногласий и противоречий. Нужно не просто говорить о ценностях компании, а давать конкретные инструкции по их достижению, которыми будут

---

<sup>32</sup> Кэмерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры // Пер. с англ. ред. И.В. Андреева. - СПб: Питер. 2009. С. 320.

<sup>33</sup> Гиоргадзе Н.В. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства // Молодой учёный. 2015. №24 (104). С. 1203-1207.

руководствоваться сотрудниками. Должен присутствовать приоритет ценностей, своего рода иерархия, которая поможет сотрудникам в выполнении главных корпоративных ценностей.

Поощрение сотрудников, следующих корпоративным ценностям тоже не будет лишним, разумеется, если у организации есть на это бюджет, хотя словесное поощрение тоже имеет место в случае ограниченного бюджета. В виде поощрения может выступать повышение, в основном, конечно, это надбавка к заработной плате, премия или дополнительный день отпуска. Работники должны чувствовать свою важность, когда они проявляют старание, соблюдение корпоративных ценностей, это не должно оставаться без внимания, иначе у них просто не будет стимула работать<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников // Кадровая служба. 1998. №9. С. 9-11.

### 1.3 Влияние корпоративных ценностей на успех бизнеса

Как упоминалось выше, ценности компании играют важную роль в её успехе<sup>35</sup>. Без них практически невозможно улучшить командную работу или расширить возможности своих сотрудников. И вот почему:

1. Корпоративные ценности компании помогают сотрудникам принимать правильные решения.

Наличие четкого набора ценностей помогает сотрудникам понять, что отстаивает компания<sup>36</sup>. Ценности также дают руководство по их работе и определенное чувство безопасности при соблюдении этих ценностей. В результате сотрудники с большей вероятностью будут принимать правильные решения - решения, которые помогают достичь видения и цели компании. Потому что присутствует понимание миссии компании, вера в общее дело.

Для того чтобы помочь сотрудникам принимать правильные решения, необходимо утвердить правильные корпоративные ценности компании, те, которые отражают то, что вы отстаиваете в своем деле. Вот почему Саймон Синек пишет в своей книге «Начни с того, почему», руководителям необходимо общаться со своими сотрудниками, рассуждая о том, почему существует ваша компания, какова миссия и какие убеждения вы отстаиваете.

2. Корпоративные ценности помогают улучшить общение сотрудников.

Общение сотрудников играет чрезвычайно важную роль в построении лучшей корпоративной культуры, повышении удовлетворенности сотрудников и повышении вовлеченности сотрудников<sup>37</sup>. Дело в том, что когда у работодателей нет четких ценностей компании, общение с сотрудниками

---

<sup>35</sup> Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. 2015. С. 12.

<sup>36</sup> Виханский О.С. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики. 2008. С. 296.

<sup>37</sup> Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры как фактор повышения эффективности управления персоналом // Известия Байкальского государственного университета. 2006. С. 68-70.

обычно непоследовательно и неясно. Это часто приводит к путанице на рабочем месте. Благодаря четким ценностям компании значительно улучшается коммуникация сотрудников на рабочем месте<sup>38</sup>.

3. Корпоративные ценности оказывают непосредственное влияние на мотивацию и вовлеченность сотрудников<sup>39</sup>.

Когда общение с сотрудниками построено на основных ценностях компании, это помогает повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников. Действительно, если вы объясните сотрудникам свои основные ценности и причины, по которым вы отстаиваете эти конкретные ценности, они лучше поймут цели компании и будут работать усерднее для их достижения.

Вовлеченные сотрудники - это те, кто разделяет ценности компании и твердо верит в них. Для того чтобы сотрудники чувствовали себя более вовлеченными, необходимо определить ценности компании и правильно донести их до сотрудников<sup>40</sup>.

4. Корпоративные ценности помогают клиентам понять, что представляет собой ваша компания.

Корпоративные ценности компании помогают прояснить идентичность бренда и просвещать клиентов о том, за что «борется» компания. Наличие набора конкретных и уникальных основных ценностей может быть высококонкурентным преимуществом. Если организации удастся построить отношения со своими клиентами на основе ценностей, которые разделяете, скорее всего, вы укрепите эти отношения, потому что они построены на общих убеждениях и принципах.

---

<sup>38</sup> Бандурин А.В. Деятельность компании. - М.: БУКВИЦА. 2009. С. 600.

<sup>39</sup> Бельмас А. Влияние корпоративной культуры на сотрудников с разными типами мотивации // Корпоративная культура. 2008. №5. С. 15-20.

<sup>40</sup> Капитонова В.В. Корпоративная идеология в работе по мотивированную работников // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2012. №3 (55). С. 85-86.

5. Корпоративные ценности помогут вам привлечь и удержать лучших работников.

Ценности компании чрезвычайно важны, когда дело доходит до привлечения и удержания работников<sup>41</sup>. Большинство кандидатов проводят целые исследования перед тем, чтобы откликнуться на ту или иную должность в компании<sup>42</sup>. Они проверяют веб-сайты компаний, форумы, обсуждения в социальных сетях о компаниях, которые их интересуют, и уделяют особое внимание отзывам о компании. Это происходит потому что, соискатели не хотят выбрать «неправильную» компанию, и то же самое касается работодателей, если они хотят нанять «правильных» работников.

6. Корпоративные ценности помогают привлекать клиентов, которые разделяют одни и те же ценности<sup>43</sup>.

Помимо уже существующих клиентов, потенциальные новые клиенты также заботятся о том, что собой представляет компания. Когда клиент узнает о том, что ценности компании похожи на его, у компании может быть гораздо больше шансов быть выбранной.

Например, если одной из основных ценностей компании является подотчетность, можно привлечь новых клиентов, которые ценят подотчетность и прозрачность со стороны своих поставщиков. По этой причине важно понимать, кто ваши клиенты и каковы их ценности.

7. Корпоративные ценности облегчают жизнь ваших маркетинговых и внутренних команд связи.

---

<sup>41</sup> Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. УП. №11 (53). 2000. С. 46-52.

<sup>42</sup> Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. 2011. №. 11. С.15-17.

<sup>43</sup> Демин Д. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые результаты компании. Часть 1 // Мотивация и заработная плата. 2007. №1. С. 41-43.

Внутренние и внешние коммуникации в компании должны быть последовательными. Компании, которые не установили четкие ценности, обычно испытывают трудности со своими коммуникационными стратегиями. Необходимо убедиться, что компания делится правильным сообщением с нужной аудиторией. Если сообщения содержат значения, которые резонируют с ценностями целевой аудитории компании, с гораздо большей вероятностью будет привлечено их внимание<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> Ширикова М.В. Взаимосвязь ценностно-смысловой и нравственной сферы с представлением о корпоративной культуре. 2011. С. 39-49.

## ГЛАВА 2. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ РОССИЙСКОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ КОМПАНИИ

### 2.1 Разработка программы исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»

В данном исследовании была использована случайная выборка, в которую попали 6 коммерческих компаний, занимающихся автомобильным производством. Из них: 3 отечественные и 3 азиатские. Полный список с указанием ссылок на сайты представлен ниже.

Российские:

- “ГАЗ” <https://gazgroup.ru/company/mission/>
- “КАМАЗ” <https://kamaz.ru/about/compliance/codex/>
- ЛАДА (автоВАЗ) <https://avtoregion.lada.ru/pages/about>

Азиатские:

- Hyundai Motor Company <https://www.hyundai.ru/philosophy#slide9>
- Nissan Motor Co <https://www.nissan.ru/experience-nissan/trust.html>
- Toyota Motor Company <https://www.toyota.ru/about-company/principles>

## Ценности, декларируемые компаниями

### Российские автомобильные компании

*Группа ГАЗ*

**Профессиональный уровень.** «У нас работают сотрудники, которые ответственно подходят к своей работе и направляют свои усилия на достижение лучших результатов, используя лучшие практики». [51]

**Возможности для развития.** «Мы открываем новые возможности для развития своих поставщиков, дилеров, инвесторов и партнеров». [51]

**Удовлетворение запросов клиентов.** «Мы даем потребителю объективную информацию о продукции и условиях сотрудничества и гарантируем исполнение своих обязательств». [51]

**Лучшие условия труда.** «Наша цель - повышение качества жизни работников и их семей, социальная стабильность в регионах присутствия. Мы направляем максимальные усилия и ресурсы на обеспечение безопасности сотрудников». [51]

**Экологическая безопасность.** «Мы используем современные подходы в организации производств, ответственно подходим к охране окружающей среды и поэтапно внедряем природоохранные технологии. Мы разрабатываем продукты с высокими экологическими характеристиками для снижения негативного воздействия автомобильного транспорта на здоровье и качество жизни людей». [51]

**Профессионализм.** «Это высокая компетентность, профессиональное мастерство, уверенность в потенциале Компании и собственных возможностях».

[49]

**Лояльность к Компании.**

«Работники Компании постоянно ориентированы на достижение её целей. Они не принимают участия в действиях, которые могут повлечь за собой дискредитацию Компании, вызвать конфликт интересов или нанести какой-либо ущерб Компании, её имиджу и репутации, не допускают бездействия в случае проведения другими лицами и организациями акций, преследующих подобные негативные цели».

[49]

**Честность и порядочность.**

«Эти качества являются залогом создания благоприятного микроклимата в трудовом коллективе, а также гарантией открытости и доверия со стороны внешних партнёров и клиентов - одной из важнейших предпосылок для достижения успеха в бизнесе». [49]

**Уважение.**

«Основной принцип, которым должен руководствоваться каждый Работник - уважение к личности другого. Уважительные отношения друг к другу, к традициям Компании, её ветеранам, деловым партнерам и клиентам позволят сформировать открытую, справедливую и толерантную рабочую атмосферу». [49]

**Инициативность и активность.**

«Эти качества оцениваются как важные показатели заинтересованности Работников в делах Компании, их способности добровольно и самостоятельно находить формы для проявления своего профессионально-творческого потенциала и энтузиазма». [49]

**Постоянное совершенствование.**

«Это стремление к улучшениям во всём, всегда и везде». [49]

**Дисциплинированность и ответственность.**

«Обязательные и неотъемлемые качества Работников, характеризующие их выдержанность, внутреннюю организованность, готовность и привычку подчинять собственные действия интересам слаженной и эффективной работы трудового коллектива ради успеха Компании». [49]

**Единство действий.**

«Это добровольное и доброжелательное взаимодействие и общение с коллегами, должностными лицами и представителями других организаций, основанное на объективности, справедливости, честности и взаимном уважении». [49]

**Взаимная поддержка и взаимопомощь.**

«Атмосфера взаимной поддержки и взаимопомощи между Работниками, оказание содействия молодым рабочим и специалистам Компании и уважение её ветеранов - естественные для работников Компании нормы корпоративного и внеслужебного поведения». [49]

**Законопослушание.**

«Это безусловное соблюдение действующего законодательства, а также внутренних нормативных и распорядительных документов Компании». [49]

АвтоВАЗ (LADA)

**Экология.** «Развитие через охрану окружающей среды». [48]

**Клиент.** «Самый важный человек для нашей компании. Мы находим для него красивое автомобильное решение и качественно его обслуживаем. В отношениях с клиентом мы ценим взаимное доверие и постоянство». [48]

**Честность.** «Наш фундаментальный принцип. Мы честно обслуживаем наших клиентов, честно относимся друг к другу». [48]

**Развитие производства.** «Запуск обновленных линий сборки для улучшения качества». [48]

**Качество.** «Наш приоритет. Лидерская позиция обязывает нас к постоянной работе над улучшением качества наших услуг». [48]

**Сотрудники.** «Наша главная ценность. Мы поощряем инициативу, готовность к постоянному развитию и совершенствованию». [48]

**Инновации.** «Проведение комплекса научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, обеспечивающих достижение уровня качественных и количественных показателей продукции выше запланированных». [48]

Азиатские автомобильные компании на территории РФ

*Hyundai Motor Company (Южная Корея)*

**Клиент.**

- «Предлагая наилучшее качество и безупречное обслуживание, мы развиваем корпоративную культуру, где интересы клиента имеют наивысший приоритет

- Workshop Automation. Автоматизированная система обслуживания клиентов и контроля за рабочими процессами в дилерском центре, реализованная как мобильное приложение для планшетных компьютеров». [50]

**Вызов.** «Мы не останавливаемся на достигнутом и не боимся трудных задач. Используя инновационный подход, мы уверенно идем к нашей цели с неизменной страстью и вдохновением». [50]

**Сотрудничество.** «Благодаря сплоченности, чувству единения и эффективной коммуникации мы достигаем более тесного взаимодействия с коллегами и партнерами». [50]

**Люди.** «Мы верим, что будущее Компании в сердцах и способностях каждого из нас, и поэтому мы создаем корпоративную культуру, которая способствует развитию потенциала сотрудников и уважает их талант». [50]

**Глобальность.** «Мы уважаем многообразие культур и традиций, стремимся быть лучшими в том, что мы делаем, и хотим стать уважаемой Компанией во всем мире». [50]

**Экология.** «Автомобиль, гармонирующий с природой и человеком - главная тема для Hyundai Motor Company». [50]

**Адаптироваться к условиям.** «Уважение - это правило Nissan. Каждый новый рынок для наших автомобилей - это новый мир со своими традициями и культурой. Поэтому главная наша задача - учесть все условия и Ваши предпочтения». [53]

**Окружать заботой.** «Высокие стандарты обслуживания - один из приоритетов компании, поэтому в дилерских центрах Nissan мы стараемся организовать все для Вашего удобства, чтобы выбор автомобиля был легким и комфортным». [53]

**Использовать наследие.**

«Nissan черпает вдохновение в своем богатом наследии и применяет накопленный опыт, чтобы разрабатывать новые технологии и выпускать качественные, надежные и комфортные автомобили». [53]

**Проводить исследования.**

«На протяжении десятилетий Nissan ведет исследования, чтобы превосходить Ваши потребности и осуществлять пожелания. Главные приоритеты компании - Ваша безопасность и спокойствие за рулем». [53]

**Создавать инновации.**

«Над разработкой каждой новой модели Nissan трудится команда, которая последовательно воплощает проект в жизнь: от первых набросков до предсерийных образцов - путь от идеи до автомобиля». [53]

	<p><b>Держать все под контролем.</b> «Высокие стандарты обслуживания - один из приоритетов нашей компании. В дилерских центрах Nissan мы стараемся организовать все для Вашего удобства, чтобы Вы были полностью уверены в правильности принятого решения». [53]</p> <p><b>Дарить уверенность.</b> «Круглосуточная помощь на дорогах, программы послепродажного обслуживания, внимательные сотрудники службы сервиса. Выбирая Nissan, Вы обретаете мир, созданный кропотливым трудом специалистов компании». [53]</p> <p><b>Идти на шаг впереди.</b> «В каждом поколении автомобилей Nissan применяются инновационные решения, которые еще недавно казались фантастикой. Технологии Nissan приближают будущее, и это будущее принадлежит Вам». [53]</p> <p><b>Развивать производство.</b> «Впечатляющая картина формирования мировой сети современных заводов Nissan, с конвейеров которых ежедневно сходят тысячи машин, полностью отвечающих высоким стандартам качества компании». [53]</p>
<p><i>Toyota Motor Corporation (Япония)</i></p>	<p><b>Принципы производственной системы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Принцип постоянного совершенствования на всех этапах производства</li> <li>- Строгий контроль соблюдения чистоты и порядка на всех производственных линиях</li> <li>- Отдел контроля качества следит за тем, чтобы все автомобили отвечали установленным стандартам». [54]</li> </ul>

**Экология:**

- «Компания Toyota признает защиту окружающей среды одним из важнейших факторов успешного развития бизнеса и намерена активно поддерживать принципы заботы об окружающей среде. Это одно из приоритетных направлений деятельности на протяжении многих лет.
- Минимизация экологических последствий деятельности компании.
- Создание автомобилей с возможностью стопроцентной утилизации, безвредных для окружающей среды». [54]

**Тойота Сервис Менеджмент:**

- «Оптимизация сроков выполнения технического обслуживания и ремонта.
- Многоуровневый контроль каждого действия, производимого с вашим автомобилем, выходной контроль качества выполненных работ, наличие всего необходимого диагностического оборудования, инструмента, который всегда под рукой, а также самой свежей технической информации». [54]

**Клиентоориентированный подход:**

- «Ведение истории обслуживания каждого клиента и его автомобиля, индивидуальное отношение, открытость в общении с клиентами, строгие правила внешнего вида сотрудников центра - всё это неотъемлемая часть стандартов Toyota.
- Соблюдение принципов «чистого производства» и дополнительная забота о вашем автомобиле.
- Сокращение времени на доставку запасных частей, расширение номенклатуры товаров». [54]

## **Анализ:**

### **Российские автокомпании:**

В категорию клиент вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Клиент - самый важный человек для нашей компании. (*АвтоВАЗ*)

В категорию экология вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Экологическая безопасность. (*ГАЗ*)
- Развитие через охрану окружающей среды. (*АвтоВАЗ*)

В категорию сотрудники вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Профессиональный уровень. (*ГАЗ*)
- Лучшие условия труда. (*ГАЗ*)
- Профессионализм. (*КАМАЗ*)
- Лояльность к Компании. (*КАМАЗ*)
- Честность и порядочность. (*КАМАЗ*)
- Уважение. (*КАМАЗ*)
- Инициативность и активность. (*КАМАЗ*)
- Дисциплинированность и ответственность. (*КАМАЗ*)
- Законопослушание. (*КАМАЗ*)
- Взаимная поддержка и взаимопомощь. (*КАМАЗ*)
- Единство действий. (*КАМАЗ*)
- Сотрудники - наша главная ценность. (*АвтоВАЗ*)

В категорию развитие производства вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Качество - наш приоритет. (*КАМАЗ*)
- Запуск обновленных линий сборки для улучшения качества. (*АвтоВАЗ*)

В категорию обслуживание вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Удовлетворение запросов клиентов. (*ГАЗ*)
- Честность - наш фундаментальный принцип. (*АвтоВАЗ*)

В категорию инновации вошли такие ценности российских автомобильных компаний, как:

- Возможности для развития. (*ГАЗ*)
- Проведение комплекса научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, обеспечивающих достижение уровня качественных и количественных показателей продукции выше запланированных. (*АвтоВАЗ*)

#### **Азиатские автокомпании:**

В категорию клиент вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Интересы клиента имеют наивысший приоритет. (*Hyundai Motor Company*)
- Главная наша задача - учесть все условия и Ваши предпочтения. (*Nissan Motor Co.*)
- Ведение истории обслуживания каждого клиента и его автомобиля, индивидуальное отношение, открытость в общении с клиентами. (*Toyota Motor Corporation*)

В категорию экология вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Защита окружающей среды - один из важнейших факторов успешного развития бизнеса. (*Toyota Motor Corporation*)
- Минимизация экологических последствий деятельности компании. (*Toyota Motor Corporation*)
- Создание автомобилей с возможностью стопроцентной утилизации, безвредных для окружающей среды. (*Toyota Motor Corporation*)
- Автомобиль, гармонирующий с природой и человеком - главная тема для Hyundai Motor Company. (*Hyundai Motor Company*)

В категорию сотрудники вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Развитие потенциала сотрудников и уважение их таланта. (*Hyundai Motor Company*)

В категорию развитие производства вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Увеличивать производство, сохраняя высокие стандарты качества компании. (*Nissan Motor Co.*)
- Совершенствование на всех этапах производства и постоянный контроль качества. (*Toyota Motor Corporation*)

В категорию обслуживание вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Высокие стандарты обслуживания (Окружать заботой, Держать все под контролем, Дарить уверенность). (*Nissan Motor Co.*)
- Оптимизация сроков выполнения технического обслуживания и ремонта. (*Toyota Motor Corporation*)
- Сокращение времени на доставку запасных частей, расширение номенклатуры товаров. (*Toyota Motor Corporation*)

- Workshop Automation. Автоматизированная система обслуживания клиентов и контроля за рабочими процессами в дилерском центре, реализованная как мобильное приложение для планшетных компьютеров. (*Hyundai Motor Company*)

В категорию инновации вошли такие ценности азиатских автомобильных компаний, как:

- Инновационный подход. (*Hyundai Motor Company*)
- Проводить исследования, создавать инновации. (*Nissan Motor Co.*)

Количество упоминаний ценностей компаний отечественного автопрома на сайтах.

Компания/ Ценность	Клиент	Экология	Сотрудники	Развитие производства	Обслужива ние	Иннова ции
ГАЗ	☐?	✓	✓	☐?	✓	✓
КАМАЗ	☐?	☐?	✓✓	✓	☐?	☐?
ЛАДА (автоВАЗ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

\* ✓ - упоминается от 1 до 3-х раз включительно

✓✓ - упоминается более 3-х раз

☐? - не упоминается ни разу

Количество упоминаний ценностей компаний азиатского автопрома на сайтах.

Компания/ Ценность	Клиент	Экология	Сотруд ники	Развитие производства	Обслужива ние	Инноваци и
Hyundai Motor Company	✓	✓	✓	?	✓	✓
Nissan Motor Co.	✓	?	?	✓	✓	✓
Toyota Motor Corporation	✓	✓	?	✓	✓	?

\* ✓ - упоминается от 1 до 3-х раз включительно

✓✓ - упоминается более 3-х раз

☐ - не упоминается ни разу

## **2.2 Результаты эмпирического исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»**

На сайтах всех российских компаний встречаются ценности, ориентированные на сотрудников (связанные с созданием комфортных рабочих условий). Большинство компаний включили в свои ценности повышение стандартов обслуживания клиентов, повышение уровня их удовлетворенности.

У всех азиатских компаний есть ценности, направленные на заботу и уважение по отношению к клиенту. Как и в российских компаниях, у 2 из 3 компаний встречается ценность повышения стандартов обслуживания клиентов. При этом, в ценностях азиатских компаний декларируется стремление к развитию технологий, увеличению объемов производства, а также внедрение новшеств для повышения эффективности процессов и качества автомобилей. В азиатских компаниях Hyundai и Nissan отмечены такие ценности, как уважение культур, традиций и сохранение наследия, опыта компании.

Итак, можно сказать об ориентации азиатских компаний на развитие и внедрение инноваций в большей степени, чем российских компаний. На обоих рынках компании заявляют о заботе о качестве обслуживания клиентов, но компании азиатского рынка в большей степени следуют принципу «клиент - главный человек в компании». Российские компании в большей степени декларируют ценность сотрудников.

Я провела дополнительный анализ соотношения ценностей, выбранных мной компаний, с целями устойчивого развития ООН. И по итогам анализа оказалось, что на сайте российской компании АвтоВАЗ и зарубежной (азиатской) компании Hyundai Motor Company представлено больше всего информации, посвященной целям устойчивого развития (ЦУР). Что такое ЦУР? Это набор из 17 взаимосвязанных целей, разработанных в 2015 году

Генеральной ассамблеей ООН в качестве «плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех».

### Цели устойчивого развития<sup>45</sup>:



Гай Райдер (Генеральный директор Международной организации труда): «В настоящее время усиление глобализации открывает перед нами беспрецедентные возможности, однако вместе с тем создает и вызовы. В этих условиях бизнес становится одним из наиболее восприимчивых к изменениям игроков и в долгосрочной перспективе будет играть центральную роль в обеспечении устойчивого развития во всем мире<sup>46</sup>».

Бизнес-организации являются важным звеном в цепи социально-экономического развития<sup>47</sup>. Успех возможен только в случае следования принципам устойчивого развития<sup>48</sup>.

<sup>45</sup> ООН. Цели устойчивого развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения 05.05.2022).

<sup>46</sup> Максименко Г.В. Импакт-инвестирование в системе социальной ответственности бизнеса. 2020. №2. С. 290-293.

<sup>47</sup> Потемкин В.К. Деловая этика. 2016. С. 99-114.

<sup>48</sup> Там же. С. 109.

АвтоВАЗ - лидер российской автомобилестроительной отрасли. Осознавая свою ответственность перед обществом, клиентами и коллективом, являясь частью крупнейшего мирового автопроизводителя - Groupe Renault, АвтоВАЗ трансформирует имидж самого известного в России автомобильного бренда LADA для максимального удовлетворения запросов клиентов, устойчивого развития и роста благополучия сотрудников. Для менеджмента компании очевидно, что предприятие, которое даёт работу и обеспечивает благосостояние 45 тыс. своих сотрудников и в совокупности 2 млн людей, вовлечённых в цепочку поставок в Самарской области и соседних регионах, не может не уделять повышенного внимания интегрированной социальной повестке. Эта интеграция идёт на разных уровнях: федеральном, региональном и городском.

Без этого невозможно устойчивое развитие предприятия - это многофакторный параметр, в основе которого лежат не только экономические и финансовые аспекты, но и сугубо социальные<sup>49</sup>. основополагающие ценности компании: удовлетворённость клиентов, развитие Бренда LADA, благополучие сотрудников и ответственное партнёрство. Деятельность компании осуществляется в эффективном партнёрстве с государственными и региональными органами власти, другими вовлечёнными ведомствами, и высоко ценит их поддержку.

Для регулирования и эффективной реализации социального блока деятельности на предприятии принята и действует политика корпоративной социальной ответственности (КСО) - комплексный документ, определяющий общие принципы и подходы деятельности компании<sup>50</sup>. Конкретизируется в документах, регламентирующих управление персоналом, охрану труда, промышленную безопасность, охрану окружающей среды, безопасность

---

<sup>49</sup> Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования // Работа и зарплата. 2007. №4.

<sup>50</sup> Левин Б. А., Галазов В. И., Заречкин Е. Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: стратегия и практика управления. М.: ИКЦ Академкнига. 2005.

выпускаемой продукции, взаимодействие с деловыми партнёрами, осуществление благотворительной и спонсорской деятельности и т.д.<sup>51</sup>. АО «АвтоВАЗ» не отделяет друг от друга понятия КСО и устойчивого развития.

Политика выступает инструментом стратегического управления социальными и экологическими факторами устойчивого развития АО «АвтоВАЗ», оптимизации вклада в решение задач социально-экономического развития регионов присутствия, а также укрепления репутации компании. Компания строит систему управления в сфере КСО, ориентируясь на российские и международные стандарты и опыт, постоянное совершенствование, предусматривает возможность её обновления в соответствии с динамикой развития компании и общества.

Hyundai Motor Company вместе в программой развития ООН подписали соглашение о пропаганде информации об устойчивом развитии, воплощении инициатив в сфере устойчивых инноваций. Это соглашение будет способствовать достижению ЦУР ООН до 2030 года в рамках проекта «For Tomorrow». Данное соглашение поможет в организации коллективной работы в сфере инноваций, что, в свою очередь, поможет в решении и предотвращении глобальных экологических и социально-экономических проблем.

Hyundai Motor Company вместе с природоохранной организацией Healthy Seas подписала соглашение, целями которого станут борьба с загрязнением океанов и развитие устойчивых морских экосистем. Очистка и профилактика загрязнения морей соотносятся с глобальной стратегией Hyundai - достижение лидерства в сфере экологически чистого транспорта и решений мобильности будущего. Восстанавливая здоровые отношения человека с природой, Hyundai планирует улучшить благосостояние людей в соответствии со стратегической концепцией «Прогресс для человечества».

---

<sup>51</sup> Рынкевич Н.С., Данилова Т.В. Исследование влияния корпоративной культуры на организационную эффективность // Вестник ПДАБА. 2010. С. 59-66.

Партнерство с Healthy Seas не только позволит Hyundai создать более чистую окружающую среду для будущих поколений, но и обеспечит устойчивое будущее для сообществ, с которыми сотрудничает компания. Партнерство с Hyundai позволит Healthy Seas распространить действие своих программ по очистке по всей Европе.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ, проведённый в рамках данной ВКР позволяет назвать корпоративную культуру социальным явлением, которое есть на каждом предприятии. В корпоративную культуру входят разделяемые сотрудниками ценности, цели, нормы и правила, определяющие и направляющие деятельность данной организации. Корпоративная культура на каждом предприятии уникальна и отлична от другой. Именно корпоративная культура передаёт уже устоявшееся «наследие» новым поколениям сотрудников<sup>52</sup>.

Корпоративная культура, отражающая более широкую культуру, обычно более успешна, чем та, которая ей противоречит. Например, в современной глобальной культуре, которая ценит прозрачность, равенство и общение, скрытная компания со строго иерархической структурой, скорее всего, будет иметь проблемы с набором и удержанием сотрудников и привлечением клиентов и партнеров.

В данной работе я рассмотрела также свойства и типы корпоративной культуры. Подробно изложила процесс формирования корпоративных ценностей организации. Пришла к выводу, что корпоративная культура это прежде всего ценности, которые соответствуют целям организации. Наличие четких корпоративных ценностей компании помогает гарантировать, что все сотрудники работают над достижением одних и тех же целей. Корпоративные ценности поддерживают видение компании и формируют её культуру. Вот почему каждое отдельное бизнес-решение должно соответствовать этим ценностям.

Ценности лежат в основе организации и должны пронизывать всё, что она делает, и каждое принимаемое решение. Принимая подход, основанный на ценностях, идёт постоянное подтверждение того, что отстаивает компания. Ценности руководят организацией. Без понимания того, чем руководствуется

---

<sup>52</sup> Гиоргадзе Н.В. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства // Молодой учёный. 2015. №24 (104). С. 1203-1207.

бизнес, направление деятельности будет потеряно, что скажется на репутации организации, ее взаимоотношениях с сотрудниками и результатах деятельности. Если в организации достаточно хорошо определены свои ценности, руководители должны иметь возможность использовать их в качестве надежной отправной точки для принятия стратегических решений.

По итогам проведенного исследования, можно сделать вывод об ориентации азиатских компаний на развитие и внедрение инноваций в большей степени, чем российских компаний. На обоих рынках компании заявляют о заботе о качестве обслуживания клиентов, но компании азиатского рынка в большей степени следуют принципу «клиент - главный человек в компании». Российские компании в большей степени декларируют ценность сотрудников. Обе эмпирические гипотезы подтвердились.

Из рекомендаций могу выделить следующие аспекты:

1. Сделать более информативным раздел корпоративной культуры российских компаний, публиковать там информацию о проведенных мероприятиях для достижения целей организации, расширить раздел, посвященный корпоративным ценностям. При выборе места работы многие соискатели изучают сайты компаний, куда хотят устроиться, и отдают предпочтение организациям со схожими ценностями, которые сами же разделяют.

2. На сайтах российских компаний почти нет информации о внедрении инноваций в производство, хотя это не так.

3. Компании азиатского рынка в большей степени следуют принципу «клиент - главный человек компании», российским компаниям тоже следуют придерживаться этого принципа. Если их клиенты будут понимать свою важность, также как в азиатских компаниях, то вероятность увеличения уровня доверия и желания приобретать российские машины увеличится.

4. Азиатским компаниям, в свою очередь, стоит обратить внимание на

ценность сотрудников. Из трёх компаний в двух данная ценность отсутствует. Сотрудники - важные составляющие на пути к успеху организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». 1999. С. 350.
2. Андрюченко С. Управление персоналом в стратегическом менеджменте // Управление персоналом. 2004. №5. С. 18-20.
3. Ансофф И. Стратегия новой компании. - СПб: Питер. 2009. С. 416.
4. Ачкасова В.А., Володина Л. Связи с общественностью как социальная инженерия. 2005. С. 45.
5. Бандурин А.В. Анализ моделей и типов корпоративной культуры // Сборник научных трудов. 2005. №8. С. 13-16.
6. Бандурин А.В. Деятельность компании. - М.: БУКВИЦА. 2009. С. 600.
7. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. №2. С. 18-24.
8. Бельмас А. Влияние корпоративной культуры на сотрудников с разными типами мотивации // Корпоративная культура. 2008. №5. С. 15-20.
9. Виханский О.С. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Гардарики. 2008. С. 296.
10. Гиоргадзе Н.В. Формирование и распространение философии корпоративной культуры и лидерства // Молодой учёный. 2015. №24 (104). С. 1203-1207.
11. Гришанина Н.В., Лопашина Г.С. и др. Основы менеджмента. - М.: Юрайт. 2008. С. 425.
12. Демин Д. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые результаты компании. Часть 1 // Мотивация и заработная плата. 2007. №1. С. 41-43.
13. Егорова А.О., Спиридонова А.В., Теселкина Е.А. Анализ финансово-

экономических и социальных показателей деятельности ПАО «ГАЗ». 2018. С. 22-29.

14. Зайцева Н.В. Анализ организационной культуры как фактор повышения эффективности стратегии управления медицинской организацией // Социология медицины. 2013. №1 (22). С. 30-38.

15. Захаров А. Корпоративное управление в России // Аналитический банковский журнал. 2001. №6. С. 23-25.

16. Иванова С. Корпоративная культура - эффективное средство мотивации сотрудников // Кадровая служба. 1998. №9. С. 9-11.

17. Изотов В. Корпоративная культура. Стратегии и способы ее формирования // Работа и зарплата. 2007. №4.

18. Капитонова В.В. Корпоративная идеология в работе по мотивированную работников // Вестник ИжГТУ имени М.Т. Калашникова. 2012. №3 (55). С. 85-86.

19. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА - М. 2005. С. 51.

20. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития. 2001. С. 9.

21. Козлов В.В., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса // Управление персоналом. 2011. №11. С. 15-17.

22. Колесников А.С. Корпоративная культура: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М. : Издательство Юрайт. 2017. С. 9-13.

23. Крылов А.Н. Корпоративная идентичность для менеджеров и маркетологов. - М.: ИКАР. 2004. С. 196-205.

24. Кыстоякова К.И., Черных Я.А., Пивовар В.В., Елисеенко А.А., Тогочакова А.О. Современные проблемы управления персоналом организации // Экономика и предпринимательство. №6 (131). 2021. С.

929-933.

25. Кэмерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. ред. И.В. Андреева. - СПб: Питер. 2009. С. 320.

26. Левин Б.А., Галазов В.И., Заречкин Е.Ю., Усманов Б.Ф. Человеческие ресурсы корпорации: стратегия и практика управления. М.: ИКЦ Академкнига. 2005.

27. Максименко Г.В. Импакт-инвестирование в системе социальной ответственности бизнеса. 2020. №2. С. 290-293.

28. Мезин Р. Корпоративная культура - инструмент конкурентной борьбы // Управление компанией. 2004. №3. С. 13-16.

29. Моргунов Е.Б. Организационное поведение / ЭБ Моргуна; Отв. изд. О. М. Медушевская. - М.: РГГУ. 2004. С. 261.

30. Нашинская Т.Н. Концептуальные дифференциации понятия «Корпоративная культура» // Общественные науки. 2014. № 6. С. 67-74.

31. Николаева Г.Н. Развитие организационной культуры как фактор повышения эффективности управления персоналом // Известия Байкальского государственного университета. 2006. С. 68-70.

32. Пестрякова А.С. Отличия корпоративных ценностей иностранных и российских компаний // Сборник: Феномены культуры. 2019. С. 240-244.

33. Потемкин В.К. Деловая этика. 2016. С. 99-114.

34. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность. М. 1998.

35. Рынкевич Н.С., Данилова Т.В. Исследование влияния корпоративной культуры на организационную эффективность // Вестник ПДАБА. 2010. С. 59-66.

36. Рычкова А.А. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. 2015. С. 12.

37. Скульмовская Л. Г., Клименко А. А. Корпоративные ценности как фактор развития корпоративной культуры // Вестник Тюменского государственного университета. 2009. №4. С. 101-105.

38. Сотников С.А. Организация управления персоналом / С.А. Сотников. М.: КноРус. 2016. С. 512.

39. Спивак В.А. Корпоративная культура. - СПб: Питер. 2009. С. 352.

40. Сухорукова М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры. УП. №11 (53). 2000. С. 46-52.

41. Федин М. Корпоративная культура через регулирование деятельности сотрудников // Управление компанией. 2004. №3. С. 24-25.

42. Химич Е.В, Петрова Е.В. Корпоративная культура как фактор эффективного менеджмента транспортного предприятия. // Транспорт Азиатско-Тихоокеанского региона. 2019. №1 (18). С. 55-66.

43. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. // Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб: Питер, 2002. С. 24-26.

44. Шекшня С. Управление персоналом современной организации / С. Шекшня. - М.: Обходная школа «Интел-Синтез». 2005. С. 408.

45. Ширикова М.В. Взаимосвязь ценностно-смысловой и нравственной сферы с представлением о корпоративной культуре. 2011. С. 39-49.

46. Gold K. Managing for Success: A comparison of the private and public sectors // Public Administration Review. 1982. P. 134.

47. Schwartz H., Davis S. Matching corporate culture and business strategy // Organizational dynamics. 1981. Summer. P. 97.

Электронный ресурс:

48. Кодекс корпоративной этики ЛАДА (автоВАЗ). [Электронный ресурс]. URL: <https://avtoregion.lada.ru/pages/about> (дата обращения 05.05.2022).

49. Кодекс корпоративной этики ОАО «КАМАЗ». Общие положения. Открытое акционерное общество «КАМАЗ». [Электронный ресурс]. URL: <https://kamaz.ru/about/compliance/codex/> (дата обращения 05.05.2022).

50. Корпоративная философия Hyundai Motor Company. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hyundai.ru/philosophy#slide9> (дата обращения 05.05.2022).

51. Миссия и стратегия компании «Группа ГАЗ». [Электронный ресурс]. URL: <https://gazgroup.ru/company/mission/> (дата обращения 05.05.2022).

52. ООН. Цели устойчивого развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения 05.05.2022).

53. Правила Nissan — Лидер-Авто — официальный дилер Nissan. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nissan.ru/experience-nissan/trust.html> (дата обращения 05.05.2022).

54. Принципы Toyota. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.toyota.ru/about-company/principles> (дата обращения 05.05.2022).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Программа исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний».

**Актуальность:** компания будет успешной только в том случае, если ее корпоративная культура (и ценности как основа корпоративной культуры) придает организации собственный облик в глазах клиентов, партнеров, конкурентов. Для этого необходим анализ корпоративных ценностей, которые разделяют успешные компании.

**Объект:** коммерческие компании Газ, КАМАЗ, АвтоВАЗ, Hyundai Motor Company, Nissan Motor Co, Toyota Motor Corporation.

**Предмет:** корпоративные ценности коммерческих компаний Газ, КАМАЗ, АвтоВАЗ, Hyundai Motor Company, Nissan Motor Co, Toyota Motor Corporation.

**Проблема:** каждая компания стремится к формированию подходящих корпоративных ценностей и необходимо выявить, в чем отличия и в чем схожести корпоративных ценностей указанных российских и азиатских (японских и корейских) автомобильных компаний.

**Цель:** изучение корпоративных ценностей коммерческих компаний: сравнительный анализ ценностей автомобильных компаний (Газ, КАМАЗ, АвтоВАЗ, Hyundai Motor Company, Nissan Motor Co, Toyota Motor Corporation).

### **Задачи:**

1. Выявить понятие и сущность корпоративных ценностей, которые компании указывают в сети Интернет;
2. Составить типологию корпоративных ценностей;
3. Провести сравнительный контент-анализ декларируемых корпоративных ценностей, публикуемых на сайтах компаний.

4. Сделать выводы о том, какие ценности являются наиболее важными для азиатских и российских компаний.

**Эмпирические гипотезы:**

1. Азиатские компании ориентированы на клиентов и внедрение инноваций в производство.
2. Российские компании ориентированы на сотрудников.

**Теоретическое обоснование:** основу корпоративной культуры составляют корпоративные ценности. Ценности компании формируют культуру компании и влияют на бизнес-стратегию<sup>53</sup>. Они помогают создать цель, улучшить сплоченность команды и создать чувство приверженности. Корпоративные ценности влияют на все аспекты бизнеса, от продукта, разрабатываемого командами, до стратегий продаж и маркетинга или обслуживания клиентов, которое предоставляют сотрудники. Ценности компании - это инструменты к достижению успеха. Если организация не будет придерживаться своих корпоративных ценностей и идти им наперекор, то это приведёт к потере доверия внутри организации среди сотрудников, а за ее пределами к потере доверия клиентов, следовательно, к падению продаж.

Многие компании формулируют свои ценности в открытом доступе. В этом случае исследование возможно в формате контент-анализа указанных компанией ценностей. Однако формулируемые и практические ценности могут не совпадать<sup>54</sup>.

Для изучения ценностей важна база для их сравнения, классификация. Существуют различные классификации организационных ценностей. Например, разделение на терминальные и инструментальные ценности базируется на классификации личных ценностей - ценности-цели (к чему

---

<sup>53</sup> Пестрякова А.С. Отличия корпоративных ценностей иностранных и российских компаний // Сборник: Феномены культуры. 2019. С. 240-244.

<sup>54</sup> Егорова А.О., Спиридонова А.В., Теселкина Е.А. Анализ финансово-экономических и социальных показателей деятельности ПАО «ГАЗ». 2018. С. 22-29.

стремится организация) и ценности-средства (каким образом цели достигаются).

Также существует классификация ценностей по трем группам: эмоциональные, экономические и этические - на личностном, организационном и социетальном уровнях. Системы ценностей также могут быть классифицированы в зависимости от того, на что направлена система (на внутренние процессы, человеческие отношения и т.д.).

Несмотря на то, что важнейшими ценностями коммерческих компаний является достижение прибыльности компании и получение прибыли, однако для привлечения клиентов важно включать и социальные ценности, важные для потребителей.

**Метод:** контент-анализ корпоративных ценностей с сайтов компаний

**Эмпирическая база исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»**

В данном исследовании была использована случайная выборка, в которую попали 6 коммерческих компаний, занимающихся автомобильным производством. Из них: 3 отечественные и 3 азиатские. Полный список с указанием ссылок на сайты представлен ниже.

Российские:

- “ГАЗ” <https://gazgroup.ru/company/mission/>
- “КАМАЗ” <https://kamaz.ru/about/compliance/codex/>
- ЛАДА (автоВАЗ) <https://avtoregion.lada.ru/pages/about>

Азиатские:

- Hyundai Motor Company <https://www.hyundai.ru/philosophy#slide9>
- Nissan Motor Co <https://www.nissan.ru/experience-nissan/trust.html>

- Toyota Motor Company <https://www.toyota.ru/about-company/principles>

### **Критерии отбора компаний:**

- Наличие сайта у выбранных компаний
- Наличие раздела «Ценности» на сайтах выбранных компаний
- Известность марки автомобиля на территории РФ
- Масштабность производства (не эксклюзивный продукт)
- Компании, которые не ушли с рынка с введением санкций

### **Методология исследования «Корпоративные ценности коммерческих компаний: сравнительный анализ российских и зарубежных автомобильных компаний»**

**Метод.** В качестве метода исследования был выбран качественный контент-анализ.

**Тип источника.** В качестве источника контент-анализа послужили сайты попавших в выборочную совокупность автомобильных компаний с национальным доменом России (.ru). Для зарубежных компаний ценности взяты с официального сайта российского представительства компании (например, “Nissan Россия Официальный сайт”, электронный ресурс, URL: <https://www.nissan.ru/>)

**Тип сообщений.** В исследовании тип сообщений - это корпоративные ценности, декларируемые на официальном сайте автомобильной (коммерческой) компании.

**Категории контент-анализа.** Я выделила следующие категории анализа:

- **клиент:** ориентация на потребителя или заказчика поставляемых товаров (забота и уважение по отношению к клиентам компании).

- **экология:** внедрение комплекса мер, предназначенных для ограничения отрицательного влияния производственной деятельности компании на окружающую среду и предотвращения ее деградации.
- **сотрудники:** создание благоприятных и комфортных рабочих условий для персонала.
- **развитие производства:** стремление к развитию производственных технологий и увеличения объемов производства.
- **обслуживание:** увеличение уровня удовлетворенности клиента, формирование у клиента ощущения, что товары и услуги соответствуют его ожиданиям.
- **инновации:** внедрение новшеств, обеспечивающих повышение эффективности процессов и улучшение качества продукции.