

Научно-исследовательский журнал «*International Journal of Medicine and Psychology / Международный журнал медицины и психологии*»

<https://ijmp.ru>

2025, Том 8, № 7 / 2025, Vol. 8, Iss. 7 <https://ijmp.ru/archives/category/publications>

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности: 5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки)

УДК 159.9

<sup>1</sup>Журавель И.Б.,

<sup>1</sup>Маилян М.А.,

<sup>1</sup>Кекутия Р.Г.,

<sup>1</sup>Бокситогорский институт, филиал Ленинградского  
государственного университета имени А.С. Пушкина

## Корпоративная культура современного вуза как фактор успешности

**Аннотация:** статья рассматривает корпоративную культуру в вузе как сложное интегративное явление, обосновывает ее применимость в системе образования, раскрывая сущность и содержание корпоративной культуры как основы успешной деятельности, и как фактор, влияющий на трудовое поведение работников и эффективность организации. Статья также посвящена актуальной проблеме достижения стратегических целей вуза, что заключается в согласованности ценностей организации и ценностей сотрудников. Только та корпоративная культура, в которой работник не только соблюдает нормы и правила организации, но и признающий ценности организации будет идеальным вариантом.

Статья может быть интересна сотрудникам, занимающимся совершенствованием корпоративной культуры, профсоюзным лидерам, а также занятым разработкой систем стимулирования персонала, аспирантам, магистрантам.

**Ключевые слова:** организационная культура, успешность деятельности, корпоративная психология, корпоративная культура, удовлетворенность трудом, показатели оценки влияния организационной культуры

**Для цитирования:** Журавель И.Б., Маилян М.А., Кекутия Р.Г. Корпоративная культура современного вуза как фактор успешности // International Journal of Medicine and Psychology. 2025. Том 8. № 7. С. 127 – 137.

Поступила в редакцию: 6 июня 2025 г.; Одобрена после рецензирования: 8 августа 2025 г.; Принята к публикации: 17 октября 2025 г.

<sup>1</sup>Zhuravel I.B.,

<sup>1</sup>Mailyan M.A.,

<sup>1</sup>Kekutiya R.G.,

<sup>1</sup>Boksitogorskiy Institute (branch) Pushkin Leningrad State University

## The corporate culture of a modern university as a factor in the success

**Abstract:** the article examines corporate culture in higher education institutions as a complex integrative phenomenon, justifying its applicability within the education system by revealing the essence and content of corporate culture as the foundation for successful activity and as a factor influencing employees' work behavior and organizational effectiveness. The article also addresses the pressing issue of achieving the strategic goals of a higher education institution, which lies in aligning the organization's values with those of its employees. Only a corporate culture in which employees not only adhere to the organization's norms and rules but also embrace its values will be the ideal scenario.

The article may be of interest to employees engaged in improving corporate culture, union leaders, as well as those involved in developing personnel incentive systems, doctoral students, and master's students.

**Keywords:** organizational culture, business success, corporate psychology, corporate culture, job satisfaction, metrics for assessing the impact of organizational culture

**For citation:** Zhuravel I.B., Mailyan M.A., Kekutiya R.G. The corporate culture of a modern university as a factor in the success. International Journal of Medicine and Psychology. 2025. 8 (7). P. 127 – 137.

The article was submitted: June 6, 2025; Approved after reviewing: August 8, 2025; Accepted for publication: October 17, 2025

## Введение

Наша страна на стыке эпох неоднократно подвергалась сильнейшим потрясениям, связанным с революционными изменениями в обществе. Сначала это социалистическая революция 1917 года, где главным лозунгом было «...мы старый мир до основания разрушим, мы свой, мы новый мир построим», и 1991 год, где мы решили, что возвращаемся к рыночной экономике. Все это связано с отказом от привычных традиций, ценностей и попытками интегрироваться в западную экономику, приобщиться к западным ценностям. В современном мире перспективы успешного развития экономики зависят от трёх ключевых составляющих:

- Наличие развитого человеческого капитала (квалифицированные специалисты), так как современное производство всё больше автоматизируется и компьютеризируется, поэтому особую ценность приобретает наличие профессионалов, способных эффективно решать сложные задачи в новых условиях.
- Наличие особой культуры – производственной. Успех экономического развития во многом определяется сформированными традициями и ценностями, включая ответственное отношение к работе и соблюдение производственной дисциплины. Это создаёт основу для построения эффективных и конкурентоспособных управленческих систем.
- Гибкость управления. Важнейшим фактором становится способность адаптироваться к различным стилям руководства, которые способствуют непрерывному совершенствованию, устойчивому росту и развитию самоорганизации внутри компаний [1, с. 63-64].

• В период существования советской экономической модели изучение межличностных отношений – как на уровне всего общества, так и внутри отдельных организаций – практически не получало должного внимания со стороны научного сообщества. Примечательно, что, несмотря на активное развитие социологических исследований в других направлениях, в области организационной социологии практически отсутствуют значимые работы отечественных учёных, посвящённые анализу взаимоотношений внутри организаций. Од-

нако ситуация кардинально изменилась с началом масштабных социально-экономических преобразований в современной России. Появление новых организационных структур и развитие социальных институтов сделали исследование корпоративных отношений одной из наиболее актуальных задач современной науки. Сегодня, в условиях формирования новых экономических реалий, понимание механизмов взаимодействия внутри организаций приобретает особую значимость для развития как отдельных компаний, так и общества в целом [2, с. 2097-2098].

Переживает сильные социально-экономические преобразования и высшая школа России. За период с 2013 по 2023 годы российская система высшего образования претерпела значительные изменения под влиянием государственных реформ, глобальных образовательных трендов и, в частности, пандемии COVID-19. Это и переход от традиционного советского образования к дипломам магистров и бакалавров до изменения требований к профессорско-преподавательскому составу в связи с возможностью дистанционного образования. Президентом подписан указ, в котором описываются новые уровни высшего образования. С 2021 года стартовал новый проект «Приоритет-2030», переориентированный не только на международные рейтинги, но и на вклад в региональное развитие, наукоёмкие производства и инновационную инфраструктуру. Проводились масштабные проверки качества образовательной деятельности, в результате которых часть вузов лишилась лицензии или была реорганизована. Особое внимание уделялось вузам с низким конкурсом, слабым преподавательским составом и недостаточной материальной базой. Это не могло не отразится на качестве образования, на структуре управления вузом, сокращении высших учебных заведений и закрытии их филиалов, а также и на качестве профессорско-преподавательского состава. В целом за последние 10 лет российская система высшего образования стала более дифференциированной, цифровизированной и ориентированной на результаты (по КРП и публикационной активности). При этом сохраняются дискуссии о дальнейшем векторе развития – между глобальной интеграцией и

стремлением к большей самостоятельности и уверенности образовательной системы. Мы не будем подробно останавливаться на реформах высшего образования, а лишь подчеркнём, что это очень важно и не могло не найти отражение на корпоративной культуре вуза. И здесь встает вопрос о конкурентоспособности вуза, его особенностного «духа», успешности и привлекательности как для сотрудников, так и студентов. Успешность в нашем случае – это удовлетворенность условиями работы и учебы, когда совпадают все ожидания и возможности.

В свою очередь удовлетворенность трудом – это субъективная оценка работником своей работы и тем не менее, положительное эмоциональное состояние, которое человек испытывает согласно своим потребностям, связанным с содержанием, степенью соответствия условий работы и вознаграждения его запросам и ценностям [3, с. 45].

Отечественные эксперты предпочитают применять зарубежные методологии в области анализа корпоративных культур, вместо разработки собственных классификаций. Существует несколько причин такого подхода. Во-первых, при изучении социальных процессов возникает фундаментальная сложность: требуется преобразовать качественные показатели в количественные измерители. Во-вторых, создание оригинальной типологии корпоративной культуры требует разработки собственной системы оценок. Серьёзным препятствием становится отсутствие достаточной базы знаний о природе и особенностях корпоративных культур в российских реалиях. Для создания эффективных инструментов оценки необходимо сначала провести обширный сбор данных и глубокое исследование этой сферы. Особую озабоченность вызывает тот факт, что многие исследователи механически переносят западные методики диагностики корпоративной культуры на российскую почву. Такой подход приводит к тому, что существующие типологии не учитывают специфику отечественного бизнеса и не отражают реальные особенности российских компаний. В результате возникает необходимость в разработке адаптированных инструментов анализа, которые будут учитывать как международные практики, так и уникальные черты российского корпоративного пространства [3, с. 46].

Для большей справедливости и решения нашей проблемы нужно остановиться на следующих моментах. Во-первых, вуз – это не организация в классическом ее понимании, а образовательное учреждение, которое осуществляет подготовку высококвалифицированных кадров с высшим образованием и научную деятельность. Высшее

учебное заведение имеет устав и является автономным субъектом правовых отношений, а также может иметь филиалы и представительства в других населенных пунктах и в других странах. Наше образовательное учреждение является филиалом и находится в отдалении от головного вуза, что и будет находить свои особенности в культуре вуза.

Во-вторых, университет – учебное многопрофильное заведение с большим выбором в самых разных областях знания учебных программ, что находит отражение в структуре управления (в своей основе структура появилась более 500 лет назад) и сложной системе подчинения. Вуз – это консервативная организация с устоявшимися традициями и системой взаимоотношений. Любые нововведения и изменения в привычную систему включаются очень сложно и порой негативно. Это связано с тем, что средний возраст работников российских вузов составляет около 49,9 лет. При этом, средний возраст профессоров приближается к 62 годам, а ассистентов к 35 годам (по данным на 5 июня 2023 года университета МИСИС).

#### **Материалы и методы исследований**

В современном научном сообществе корпоративная культура рассматривается как многогранное и комплексное явление. На данный момент существует более пятидесяти различных подходов к определению её сущности и структуры, что свидетельствует о многогранности данного феномена. Значительный вклад в изучение корпоративной культуры внесли ведущие исследователи: Э. Шейн, С.С. Фролов, Н.Н. Могутнова, В.А. Спивак, О.С. Виханский [4, 5, 6, 7, 8]. На основе их исследований можно дать следующее комплексное определение. Корпоративная культура представляет собой уникальную систему основополагающих принципов, ценностей и правил поведения, которые:

- формируются в процессе совместной работы сотрудников;
- направлены на достижение общих стратегических целей;
- вырабатываются при адаптации организации к внешним условиям;
- обеспечивают внутреннее единство коллектива;
- доказали свою практическую эффективность.

Эта система проявляется через модели поведения сотрудников, характер взаимодействия между работниками, особенности восприятия себя и окружающего мира, а также через формирование чувства общности и единой судьбы. Таким образом, корпоративная культура выступает как фундаментальный элемент, определяющий уникаль-

ность каждой организации и обеспечивающий её устойчивое развитие [9, с. 176].

В современной России при изучении и систематизации корпоративной культуры широко применяется методология, разработанная известным исследователем Эдгаром Шейном. Его подход служит фундаментальной основой для создания различных классификаций в этой области. Согласно концепции Шейна, корпоративная культура имеет трёхуровневую структуру, где каждый уровень отличается степенью видимости для внешнего наблюдателя:

Артефакты – внешние проявления культуры, которые легко заметить. Провозглашаемые ценности – официально заявленные принципы организации. Базовые представления – глубинные убеждения и установки, формирующие поведение сотрудников [4, с. 36].

Такая многоуровневая система позволяет более глубоко анализировать и понимать сущность корпоративной культуры, учитывая как видимые, так и скрытые аспекты её проявления в организации.

Результаты исследований закрыты для широкого круга консультантов, т.к. отсутствие достаточной информации о корпоративной культуре российских предприятий, несовпадение собственного опыта и существующих классификаций, которое приводит к необходимости новой интеграции накопленного эмпирического материала и теоретических разработок, обусловлено спецификой российского контекста, неучтенными национальными особенностями. Поэтому российские специалисты вынуждены расходовать ресурсы на разработку новых типологий вместо того, чтобы совершенствовать готовые классификации [10].

Оказывающих воздействие на трудовое поведение и удовлетворенность своим трудом существует много факторов. К наиболее значимым можно отнести: человека с личностными особенностями (мотивацией, ожиданиями, ценностями, которые человек транслирует и самооценкой), взаимоотношения с коллективом (атмосфера в команде, поддержка со стороны коллег и руководства), влияние руководства, непосредственно условия труда (физический комфорт, безопасность, организация рабочего места, режим работы), содержание работы (ее интересность, возможность проявления инициативы и творчества, наличие вызовов и задач, соответствующих навыкам, знаниям и интересам работника), наличие вознаграждения (заработка плата, похвала, бонусы, премии, возможности карьерного роста, признание), а также внешнюю среду, принятые в организации нормы, правила и стандарты. Именно правила и стандарты деятельности с позиции

управления определяются для конкретной организации [11, с. 50-51].

Корпоративная культура в организации выполняет две ключевые функции: предотвращает деструктивное поведение и способствует повышению эффективности труда. Роль руководства в формировании корпоративной культуры является определяющей. Именно управленцы обладают наибольшим потенциалом влияния на человеческий ресурс компании. Однако существует важный нюанс: часто представления руководителей о том, что мотивирует сотрудников, не совпадают с реальной ситуацией. Поэтому критически важным становится проведение регулярных исследований мотивационных факторов работников. Это позволяет понимать истинные стимулы персонала, корректировать управленческие решения, создавать более эффективную систему корпоративной культуры, повышать производительность труда [2, с. 2102].

Таким образом, формирование «правильной» корпоративной культуры – это не просто задача руководства, а стратегический инструмент управления человеческими ресурсами, требующий глубокого понимания потребностей и мотивов сотрудников.

Образование призвано стать локомотивом общественного развития, опережая другие сферы человеческой деятельности. В современных условиях особенно остро стоят вопросы совершенствования образовательной системы.

Существует ряд ключевых направлений, требующих немедленного внимания. Это и повышение качества профессиональной подготовки специалистов, развитие современной модели непрерывного образования, увеличение инвестиционной привлекательности образовательного сектора. В связи с этим возникает острая необходимость в оперативном внедрении инновационных образовательных технологий. Именно сейчас настало время для целенаправленной реализации эффективных решений, способных обеспечить качественный прорыв в сфере образования и создать прочную основу для дальнейшего развития общества. Успешная реализация этих задач позволит не только соответствовать текущим требованиям рынка труда, но и сформировать потенциал для будущего прогресса во всех сферах общественной жизни.

Особого внимания заслуживает уникальное явление, которое сложно описать словами, но которое прекрасно осознаётся всеми участниками образовательного процесса – корпоративный дух организаций. Он складывается из нескольких ключевых компонентов:

- характер взаимоотношений между сотрудниками;
- стиль общения преподавателей и студентов;
- культурный уровень взаимодействия как в академической среде, так и за её пределами;
- устоявшиеся традиции учебного заведения.

Формируя некую атмосферу, особый «дух» учреждения, корпоративная культура повышает производительность, тем самым повышая удовлетворенность трудом сотрудниками, ускоряя приобретения требуемых навыков; способствует сплочению коллектива, направляет всех участников процесса на достижение общих целей, создаёт фундамент для движения к успеху. Сотрудник, который не доволен своей работой, представляет угрозу не только финансам, но и имиджу организации в целом. И руководству, которое не задумывается о корпоративной культуре приходится сталкиваться с такими явлениями как: нарушение трудовой дисциплины, межличностными конфликтами, снижением продуктивности, не вовлеченность сотрудников и безразличие к результату.

Образовательный процесс реализуется только через взаимодействие его участников, в ходе которого они узнают друг друга, накапливают информацию. Информация расширяется, углубляется, она состоит из большого ряда событий, суждений, оценок, выводов. Не все они равнозначны, не все технологичны для использования. Велико информационное поле образовательного процесса. Для того, чтобы правильно воспользоваться информацией, и нужна диагностика – без нее не обойтись [12, с. 31].

Одним из показателей влияния культуры на поведение является вовлеченность сотрудников, преподавателей и студентов в жизнь вуза. Многие исследователи относят вовлеченность к качественным характеристикам деятельности, а, следовательно, она является трудноизмеримым. Пролистать влияние именно корпоративной культуры также сложно, но людям важно знать, что их успех не зависит от прихоти начальника или другого человека [2, с. 2101]. Сотрудники, настроенные к работе положительно, обладают более развитым чувством ответственности и у них есть инструменты для измерения вклада в общее дело.

Для эффективного развития организации необходимо внедрять прозрачные системы оценки и выстраивать грамотную работу с персоналом. Механизм обратной связи играет особую роль в управлении персоналом. Он позволяет собирать мнения сотрудников о работе компании, оценивать эффективность управленческих решений, анализировать рабочие процессы и технологии,

выявлять проблемные зоны. Важное преимущество системы обратной связи заключается в том, что она даёт сотрудникам возможность делиться идеями по улучшению рабочих процессов, предлагать решения существующих проблем, вносить вклад в развитие корпоративной культуры. Когда работники могут открыто высказывать своё мнение и видеть, что их предложения учитываются, то это не только повышает их вовлечённость в работу, укрепляет лояльность к компании, но и мотивирует к профессиональному росту и способствует формированию командного духа.

Однако важно помнить: сбор обратной связи эффективен только при условии, что руководство готово рассматривать предложения сотрудников, компания способна внедрять необходимые изменения, персонал видит конкретные результаты своей инициативы [13].

К сожалению, в большинстве организаций и в вузе в том числе, нет налаженного механизма обмена мнениями и культуры обратной связи. Это порождает разночтения, слухи, сплетни и приводит к серьезным конфликтам.

Оценка эффективности работы сотрудников может осуществляться разными способами. Хотя количественные показатели (цифры) являются удобным инструментом измерения результатов, их применение имеет свои ограничения. Важно понимать: не для всех профессий возможно установить чёткие числовые критерии оценки. В случаях, когда цифровая оценка затруднительна, можно использовать альтернативные методы: анкетирование коллег, опросы студентов (для преподавателей), или использовать качественную оценку результатов работы и анализ достижения поставленных целей. Такой подход позволяет получить более полную картину эффективности работы сотрудника, учитывая специфику его профессиональной деятельности. При этом важно помнить, что качественная оценка должна быть объективной, справедливой, понятной для всех участников процесса и основанной на реальных результатах работы.

Как корпоративная культура воздействует на трудовое поведение сотрудников и преподавателей вуза позволяют оценить перечисленные показатели. Зафиксировать динамику изменений, происходящих в коллективе поможет постоянный мониторинг. Каждый из показателей находится под влиянием элементов корпоративной культуры, что в свою очередь способствует формированию соответствующего трудового поведения в конкретной организации. Например, трудовое поведение, которое можно оценить через показатель трудовой дисциплины [2, с. 2096].

Считаем важным отметить, что рынок труда, в сильнейшей степени влияющий и на рынок образовательных услуг, выдвинул новые требования к подготовке будущих специалистов, которые нашли свое отражение в новых профстандартах, направленных на подготовку более компетентных, адаптированных к современным требованиям рынка труда специалистов, способных не только выполнять свои трудовые обязанности, но и вносить вклад в развитие общества. Немаловажное значение приобрели личностные качества и уровень развития общей культуры сотрудников. Это:

- порядочность, честность, справедливость;
- ответственность, самостоятельность, коммуникабельность;
- общая культура (эрудиция, начитанность, знание этикета, эстетический вкус);
- открытость, готовность обсуждать и выслушивать;
- доброжелательное отношение к людям;
- самоуважение;
- уважение и терпимость по отношению к другим (отдельным лицам, представителям этнических и культурных групп), их образу жизни;
- забота о благосостоянии общества;
- приверженность идеалам демократии;
- патриотизм и гражданственность;
- работа в команде;
- понимание ценности образования как открывающего путь к новым представлениям, понятиям, творческим возможностям [14, с. 7-9].

Часто из-за ощущения бесполезности работы и отсутствия влияния на жизнь окружающих возникает профессиональное выгорание. Это порождает у сотрудников чувство собственной ненужности и демотивирует их. Ситуация кардинально меняется, когда работники чётко осознают свои сильные стороны, понимают значимость своей роли в общем процессе, видят возможности для профессионального роста. В таких условиях сотрудники проявляют повышенную вовлечённость в рабочий процесс, готовность к достижению поставленных целей, большую самоотдачу. Ключевую роль в формировании такой атмосферы играет стиль руководства. Эффективный руководитель в большей степени должен поддерживать открытый диалог с подчинёнными, признавать заслуги каждого члена команды, создавать условия для ощущения причастности к общему делу. Именно способность руководителя создать правильную атмосферу определяет успех всей команды и мотивацию каждого сотрудника, что особенно актуально для образовательных учреждений [15, с. 150].

Резюмируя вышеизложенное, считаем вопрос корпоративной культуры чрезвычайно важный.

Необходимо четко понимать, что корпоративная культура присутствует в каждом учреждении независимо от того, осознает это коллектив или нет.

Анализ корпоративной культуры осуществляется через исследование различных уровней организационных проявлений.

Внешний уровень включает в себя:

- деловой дресс-код и стиль одежды сотрудников;
- особенности коммуникации между руководством и подчинёнными, специфику корпоративного общения, языковые особенности и профессиональный сленг;
- архитектурное решение помещений, организацию рабочего пространства, планировку рабочих зон;
- временной менеджмент;
- корпоративные слоганы и девизы;
- преобладающую эмоциональную атмосферу.

Внутренний уровень охватывает:

- базовые ценности организации;
- официально заявленные цели;
- стратегическое видение;
- философские основы компании;
- коллективные убеждения;
- совпадающие мнения сотрудников.

Такой многоуровневый подход позволяет получить полное представление о корпоративной культуре и её влиянии на деятельность организации. Каждый элемент вносит свой вклад в формирование уникальной атмосферы и определяет особенности взаимодействия внутри коллектива [16].

И то, что обычно остается за пределами исследований – базовые представления. К базовым представлениям относятся мысли и чувства, неосознанные убеждения и представления членов коллектива, особенности восприятия.

Изучение организационной культуры осуществляется с помощью проверенных временем исследовательских методик, заимствованных из психологии и социологии. В арсенале исследователей присутствуют следующие основные методы: наблюдение, опрос, тестирование, моделирование. Эти методы позволяют получить достоверные данные об особенностях корпоративной культуры и её влиянии на эффективность работы организации. Каждый из них имеет свои преимущества и может применяться как самостоятельно, так и в комплексе с другими для достижения наиболее точных результатов исследования.

На основе тщательного анализа научной литературы в области методологии можно выделить два фундаментальных показателя для оценки ре-

зультативности любой человеческой деятельности: продуктивность – количественно-качественный показатель результатов работы; удовлетворенность – психологическое состояние, отражающее внутреннюю оценку деятельности.

Эти критерии являются универсальными и применимы для исследования эффективности работы в различных сферах деятельности. Они позволяют оценить как объективные результаты труда, так и субъективные ощущения участников процесса, что даёт наиболее полную картину эффективности деятельности. Первый критерий отражает практическую сторону работы, а второй – её психологический аспект, что в совокупности даёт целостное представление об эффективности деятельности человека.

Исследуя коллектив, совокупность индивидуальностей, а не одну, отдельно взятую личность, педагог вынужден подчиняться той системе распознавания, которая существует в общественной практике самого широкого плана, включая и педагогическую. Суть состоит в том, что сознание каждого члена общества всегда содержит комплекс норм и правил поведения, которые определяются социальными нормами общества и теми жизненными представлениями, которые формируются в сознании человека под влиянием его

практической деятельности. Все это вместе взятое и составляет своего рода модель, по которой определяются норма или отклонения [17, с. 86-87].

Для того чтобы оценить влияние корпоративной культуры вуза на эффективность и удовлетворенность трудом, необходимо диагностировать реальные возможности формирования культурного пространства – определенного порядка осуществления деятельности вуза, состояние ее структурных элементов, способствующих повышению эффективности функционирования.

### Результаты и обсуждения

В 2025 году было проведено анкетирование [18] среди сотрудников вуза (института, филиала Университета), в котором приняли участие 22 человека, и были выявлены следующие показатели.

Отвечая на вопрос 1 «Как Вы считаете, насколько в нашей организации развита корпоративная культура», 9% опрошенных говорят об очень высокой развитости корпоративной культуры. Также 9% респондентов ответили о низкой развитости корпоративной культуры. Практически 55% опрашиваемых отметили высокий уровень культуры, 30% – средний уровень (рис. 1). Как видно из рис. 1, большая часть респондентов отмечает высокий и очень высокий уровень развития культуры в институте.

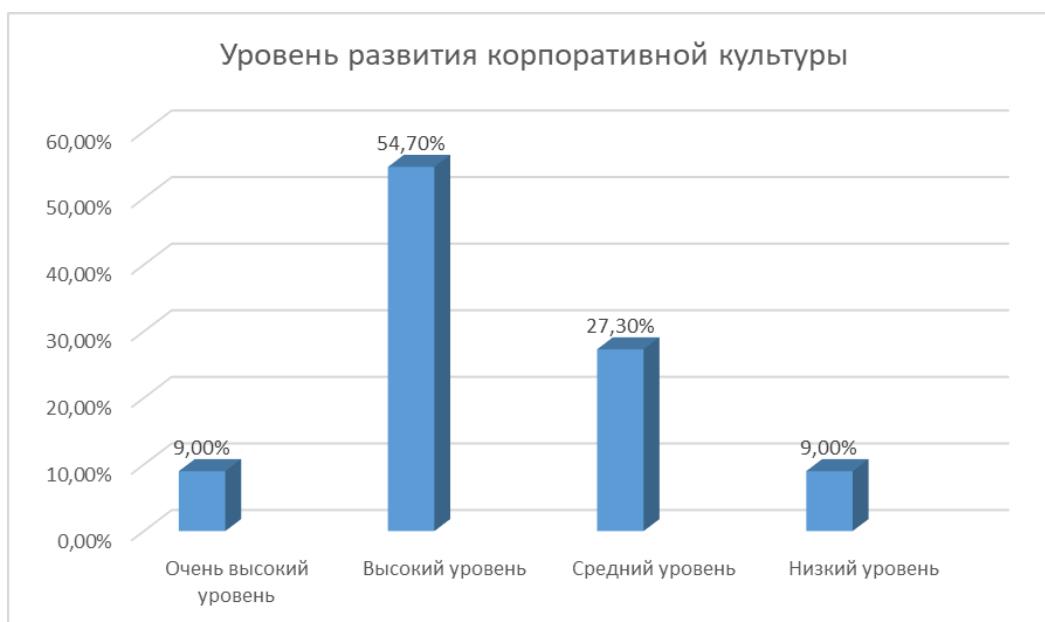


Рис. 1. Уровень развития корпоративной культуры в организации. Источник: Составлено авторами на основании результатов анкетирования сотрудников вуза.

Fig. 1. The level of development of corporate culture in the organization. Source: Compiled by the authors based on the results of a survey of university employees.

На вопрос 2 «Как вы понимаете, что такое корпоративная культура?» ответы респондентов распределились следующим образом:

- для 63,6% опрошенных первостепенное значение имеют культура общения, взаимоотношения, внешний вид, символика;
- такое же количество респондентов 63,6% отметили установленные в учреждении традиции и обычай;
- для 54,5% сотрудников важна мотивирующая составляющая;
- 81,8% опрошенных отметили общие цели, преданность и лояльность к учреждению.

Атмосфера в коллективе (вопрос 3) оценивалась по трем параметрам:

- хорошие взаимоотношения друг с другом – 63,6%;
- кооперация в сложных ситуациях – 27,3% опрошенных;
- долгое разрешение конфликтных ситуаций отметили 18,2%;

В пункте 4 «Уровень мотивации сотрудников» ответы распределились следующим образом:

- не вызывает нареканий сотрудников система заработной платы и полностью налажена система мотивации – по 72,7%;
- согласились с тем, что мотивация сотрудников и переход на новые должности аргументированы и прозрачны, 63,6% сотрудников организации.

Вопрос 5 «Существование корпоративных традиций и досуга» показал высокие результаты:

- у нас проводятся культурные и спортивные мероприятия, конкурсы, я посещаю совместные мероприятия, мне известна история создания моего учреждения – 100% сотрудников организации;
- у нас существует традиция отмечания совместных праздников – 91% опрошенных;

На шестой вопрос «Какие элементы корпоративной культуры Вы бы внедрили в учреждении?» большая часть респондентов (91%) за посещение театров и музеев, совместные экскурсии; 81,8% ответила про спортивные праздники и выезды на природу; мероприятия, связанные с командообразованием, хотели бы посетить 81,8% опрошенных; всего хватает ответили 36,4%.

«Как Вы думаете, насколько такие мероприятия способствуют» (вопрос 7):

- оздоровлению отношений в коллективе, расслаблению и снятию напряженности от работы и развитию чувства своей нужности и важности для учреждения – 91%;
- реализации кадровой политики, укреплению лояльности сотрудников учреждения, раскрытию

творческих возможностей отдельного сотрудника – 81,8% – 81,8%;

- нематериальному стимулированию сотрудника – 63,6%.

В ответах на восьмой вопрос «Как Вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества?» показатели распределились следующим образом:

- между коллегами (высокая, средняя, низкая) – 36,4%, 63,6% и 0% соответственно;
- между начальником и подчиненным (высокая, средняя, низкая) – 72,7%, 18,2% и 9,1% соответственно;
- между сотрудниками из разных подразделений (высокая, средняя, низкая) – 36,4%, 63,3% и 0% соответственно;
- между подразделениями (высокая, средняя, низкая) – 27,3%, 72,3% и 0% соответственно.

Результаты ответов на вопрос 9 «Как обычно ведёт себя Ваш непосредственный начальник?»:

- 81,8% опрошенных сказали, что он отмечает мое усердие;
- 63,6% руководитель дает четкие указания;
- 72,7% отметили, что он объективно оценивает меня;
- 54,5% считают, что руководитель заботится о наших личных контактах в учреждении.

Вопрос 10 «Наше учреждение предоставляет высококачественные продукты и услуги (в том числе образовательные)» показал следующее: 91% опрошенных полностью согласны с этим утверждением.

С 11 пунктом «В нашем учреждении много времени уделяется развитию сотрудников» согласились 63,6%.

«Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены» (вопрос 12) – 54,5% от общего числа опрошенных.

Наше учреждение очень успешно на рынке (вопрос 13) – 45,5% респондентов.

Все сотрудники, если потребуется, останутся сверхурочно (вопрос 14) – 54,5%.

В нашем учреждении доверяют сотрудникам (вопрос 15) – 54,5%.

Наше учреждение серьезно относится к претензиям и жалобам получателей услуг (вопрос 16) – 72,7%.

Наше учреждение динамично развивается (вопрос 17) – 72,7% опрошенных.

Среди трех наиболее сильных преимуществ организации (вопрос 18) большинство респондентов отметили монополизм в районе, уникальность, а также опыт и квалификацию сотрудников, в том числе профессионализм преподавательского со-

ства. Среди трех наиболее слабых звена учреждения (вопрос 19) отмечены материально-техническая база, теснота, отсутствие финансирования и самостоятельности в принятии решений (зависимость от головного Университета).

Отличительные черты типичного работника учреждения (вопрос 20), по мнению респондентов – профессионализм, отзывчивость, креативность, коммуникабельность и отстраненность.

На 21 вопрос «Что Вам больше всего нравится в нашем учреждении?» ответы были разнообразны: работать, любимая профессия, совместные поездки, ухоженность, адекватный коллектив и руководство, скидки в ФОК, режим работы, маленький коллектив, возможность реализовывать проекты, напрямую не связанные с основной деятельностью, наличие буфета))

Вопрос 22 «Что Вам больше всего не нравится в нашем учреждении?» выявил 3 важных направления: нет эффективно работающего информационного канала между сотрудниками (нет сплоченности в коллективе), устаревшая материально-техническая база, избыточная бюрократия со стороны головного Университета.

Предложения, прозвучавшие от сотрудников организации: надо расширяться (в материально-технической базе, также территориально, так и в новых направлениях по специальностям), объединяться в слаженный коллектив, организовывать совместные мероприятия для студентов и сотрудников, оформить тематические кабинеты, озеленить их.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в целом показатели корпоративной культуры в организации находятся на достаточно высоком уровне. Коллектив функционирует как слаженный механизм, однако нуждается в совершенствовании материально-технической базы и выстраивании доверительных и открытых отношений в коллективе, формировании здоровых, уважительных взаимоотношений внутри команды.

Для того, чтобы определить степень удовлетворенности трудом, по мнению некоторых психологов и исследователей, задавать такие вопросы некоторым людям бессмысленно. Получить точный ответ не позволяют прямые вопросы работникам — подчиненные увиливают, обманывают, потому что боятся потерять работу, пока не найдут новую. Их уровень удовлетворенности трудом можно

определить только с помощью тестов и психологических исследований.

## Выводы

Итак, мы рассмотрели основные положения и показатели корпоративной культуры, очевидно, что в целом данные показатели в организации находятся на достаточно высоком уровне. Коллектив функционирует как слаженный механизм, однако нуждается в совершенствовании материально-технической базы и выстраивании доверительных и открытых отношений в коллективе, формировании здоровых, уважительных взаимоотношений внутри команды.

Сформированная система ценностей и правил поведения в высшем учебном заведении играет ключевую роль в обеспечении единого направления развития всего коллектива. Однако сегодня наблюдается недостаток практических исследований корпоративной культуры вузов, что обусловлено двумя основными причинами:

1. Недостаточное осознание проблемы со стороны руководства: отсутствие понимания важности формирования и изменения корпоративной культуры, непонимание механизмов передачи культурных ценностей, неясность влияния культуры на финансовые показатели.

2. Готовность к практическим действиям даже при осознании существующих проблем. Отсутствие желания предпринимать конкретные шаги по их решению.

Таким образом, существует серьезный разрыв между пониманием необходимости развития корпоративной культуры и реальными действиями по её совершенствованию в вузовской среде. Это создает препятствия для эффективного развития образовательных организаций и формирования единого вектора движения коллектива.

Проблема поиска своего российского стиля организационной культуры в вузе остается актуальной и по сей день, поэтому необходимо продолжать исследования в этом направлении. Таким образом, культурой нужно заниматься не менее серьезно, чем любыми другими аспектами деятельности образовательного учреждения, грамотно осуществлять диагностику, анализировать факторы, оказывающие на нее наибольшее воздействие, осуществлять корректировку тех или иных ее элементов и параметров.

### Список источников

1. Жуковская И.Ф. Человеческий капитал – главный фактор развития современной экономики // Экономика образования. 2015. № 1. С. 63 – 68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-glavnnyy-faktor-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki>.
2. Балашова Н.В., Пилипейко Ю.Е. Влияние организационной культуры на формирование трудового поведения работников компании // Экономика труда. 2023. Т. 10. № 12. С. 2093 – 2108.
3. Горина Т.С. Применение типологий для изучения корпоративной культуры // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 7, Филос. 2013. № 2 (20). С. 45.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник: пер. с англ.: пер. И. Малкова; под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2013. 352 с.
5. Фролов С.С. Социология организаций: учебник. М.: Гардарики, 2001. С. 123.
6. Могутнова Н.Н. Корпоративная культура: понятие, подходы // Социологические исследования. 2005. № 4. С. 133.
7. Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. М.: Питер, 2001. С. 345.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 4-е изд. перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2008. С. 532.
9. Слепцова Е.В., Овезова К. Организационная культура как фактор управления поведением персонала в организациях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 9. С. 175 – 177. doi: 10.24411/2411-0450-2018-10034
10. Управление корпоративной культурой: ключевые аспекты и методы [Электронный ресурс] // myakomanda.ru. 21.02.2025. URL: <https://xn--80aalwjbieb2o.xn--p1ai/blog/stati/upravlenie-korporativnoj-kulturoj#:~:text> (дата обращения: 25.03.2025)
11. Смирнова Е.Г. Теоретическое исследование взаимосвязи удовлетворенности и вовлеченности сотрудников с социально-экономическими показателями деятельности производственного предприятия // Молодой ученый. 2024. № 6 (505). С. 50 – 56. URL: <https://moluch.ru/archive/505/111087>
12. Охрименко И.Б. Структура и содержание педагогического мониторинга успешности воспитательного процесса в гимназии: дис... канд. пед. наук: 13.00.02. Урал. гос. педаг. университет, Екатеринбург, 2001. –82 с.
13. Как получить обратную связь от сотрудников [Электронный ресурс] // Happi-job.ru. 2024. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/poll-feedback/#:~:text> (дата обращения: 25.03.2025)
14. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации // Гуманитарный научный журнал 2022. № 1. С. 3 – 12.
15. Мешков А.Ю. Структура корпоративной культуры // Вестник ЮУрГУ. 2012. № 10 (269). С. 148.
16. Что такое корпоративная культура и зачем она нужна организациям [Электронный ресурс] // grandawards.ru. 07.11.2024. URL: <https://grandawards.ru/blog/chto-takoe-korporativnaya-kultura-i-zachem-ona-nuzhna-kompaniyam/> (дата обращения: 25.03.2025)
17. Баева О.Н., Кравчук А.Я. Выявление предпочтительной структуры трудовой мотивации педагогических работников // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2009. № 1. С. 85 – 88.
18. Прокурнина Ю.А. Оценка степени удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой // Human Progress. 2019. Т. 5. Вып. 6. URL: [http://progresshuman.com/images/2019/Tom5\\_6/Proskurnina.pdf](http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_6/Proskurnina.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.156.7 (дата обращения: 25.03.2025)

### References

1. Zhukovskaya I.F. Human capital is the main factor in the development of the modern economy. Economics of education. 2015. No. 1. P. 63 – 68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-glavnnyy-faktor-razvitiya-sovremennoy-ekonomiki>.
2. Balashova N.V., Pilipeyko Yu.E. The influence of organizational culture on the formation of work behavior of company employees. Labor Economics. 2023. Vol. 10. No. 12. P. 2093 – 2108.
3. Gorina T.S. Application of typologies for the study of corporate culture. Bulletin of the Volgograd State University. Ser. 7, Philos. 2013. No. 2 (20). P. 45.
4. Shane E. Organizational Culture and Leadership: textbook: trans. from English: trans. I. Malkov; edited by T.Yu. Kovaleva. SPb.: Piter, 2013. 352 p.
5. Frolov S.S. Sociology of Organizations: textbook. M.: Gardariki, 2001. P. 123.
6. Mogutnova N.N. Corporate Culture: Concept, Approaches. Sociological Research. 2005. No. 4. P. 133.
7. Spivak V.A. Corporate Culture: Theory and Practice. M.: Piter, 2001. P. 345.

8. Vikhansky O.S., Naumov A.I. Management: textbook. 4th ed. revised and enlarged. M.: Economist, 2008. P. 532.
9. Sleptsova E.V., Ovezova K. Organizational culture as a factor in managing personnel behavior in an organization. Economy and business: theory and practice. 2018. No. 9. P. 175 – 177. doi: 10.24411/2411-0450-2018-10034
10. Corporate culture management: key aspects and methods [Electronic resource]. moyakomanda.rf. 02/21/2025. URL: <https://xn--80aalwjbieb2o.xn--p1ai/blog/stati/upravlenie-korporativnoj-kulturoj#:~:text> (date of access: 03.25.2025)
11. Smirnova E.G. Theoretical study of the relationship between employee satisfaction and involvement with socio-economic indicators of the manufacturing enterprise. Young scientist. 2024. No. 6 (505). P. 50 – 56. URL: <https://moluch.ru/archive/505/111087>
12. Okhrimenko I.B. Structure and content of pedagogical monitoring of the success of the educational process in the gymnasium: diss... candidate of ped. sciences: 13.00.02. Ural state pedagogical university, Yekaterinburg, 2001. -82 p.
13. How to get feedback from employees [Electronic resource]. Happi-job.ru. 2024. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/poll-feedback/#:~:text> (date of access: 25.34.2025)
14. Yusupova S.M. Factors of personnel engagement in the organization. Humanitarian scientific journal 2022. No. 1. P. 3 – 12.
15. Meshkov A.Yu. Structure of corporate culture. Bulletin of SUSU. 2012. No. 10 (269). P. 148.
16. What is corporate culture and why do organizations need it [Electronic resource]. grandawards.ru. 07.11.2024. URL: <https://grandawards.ru/blog/chto-takoe-korporativnaya-kultura-i-zachem-ona-nuzhnaya-kompaniyam/> (date of access: 03.25.2025)
17. Baeva O.N., Kravchuk A.Ya. Identification of the preferred structure of labor motivation of teaching staff. Bulletin of the Irkutsk State University of Economics. 2009. No. 1. P. 85 – 88.
18. Proskurnina Yu.A. Assessing the degree of employee satisfaction with corporate culture. Human Progress. 2019. Vol. 5. Issue. 6. URL: [http://progresshuman.com/images/2019/Tom5\\_6/Proskurnina.pdf](http://progresshuman.com/images/2019/Tom5_6/Proskurnina.pdf), free. DOI 10.34709/IM.156.7 (date of access: 25.03.2025)

### Информация об авторах

**Журавель И.Б.**, кандидат педагогических наук, доцент, Бокситогорский институт, филиал Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина, zhuravelib66@mail.ru

**Майлян М.А.**, преподаватель, SPIN-код: 1430-8080, Бокситогорский институт, филиал Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина, alvard.mailyan@gmail.com

**Кекутия Р.Г.**, старший преподаватель, Бокситогорский институт, филиал Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина, rimageo07@rambler.ru

© Журавель И.Б., Майлян М.А., Кекутия Р.Г., 2025