

## ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

УДК 159.9

ГРНТИ 15.41.31

### ОСОБЕННОСТИ ЦЕННОСТНОГО ДЕТЕРМИНИРОВАНИЯ СИЛЬНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ<sup>1</sup>

© 2021 г. В.Б. Рябов

*Кандидат технических наук, старший научный сотрудник  
Института психологии Российской академии наук, Москва;  
E-mail: v.rjabov@aog.ru*

Сила корпоративной культуры является необходимым условием эффективности и качества организационной деятельности. В связи с этим усилия менеджеров и управленческих консультантов при формировании корпоративной культуры организации нацелены на задачу согласования ценностей организации и ценностей персонала, что, в соответствии с теорией менеджмента, обеспечивает сильную корпоративную культуру. Тем не менее, практика показывает, что часто бывает так, усилия по согласованию ценности организации и ценностей персонала не обеспечивают ожидаемый эффект. Мы предположили, что не все организационные ценности могут быть положены в основу сильной корпоративной культуры. Нашей гипотезой является то, что сильная корпоративная культура должна формироваться на основе инструментальных организационных ценностей. Использование терминальных организационных ценностей для этой цели является неэффективным. В статье рассматривается эмпирическое исследование, подтверждающее эту гипотезу. Организация данного исследования основана на эмпирическом анализе условий эффективности психологического контракта работника и организации. Результаты проведенного исследования показывают, что формирование сильной корпоративной культуры организации должно основываться на знании существующих в ней типов психологических контрактов персонала и организации.

*Ключевые слова:* корпоративная культура, сила корпоративной культуры, психологический контракт, организационные ценности, инструментальные ценности, терминальные ценности.

---

<sup>1</sup> Работа выполнена по Гос. заданию № 0138-2021-0010

## ВВЕДЕНИЕ

Корпоративная культура позволяет ориентировать персонал и структурные подразделения организации на решение общеорганизационных задач, обеспечивает эффективное взаимодействие работников в процессе достижения общих целей, а также является необходимым условием высокого уровня качества трудовой жизни (Занковский, 2002, С. 342-343). Важность корпоративной культуры для успешной работы организации определяет необходимость проведения специальных работ по её формированию. Большая часть работ в области формирования и управления корпоративной культурой организации так или иначе связаны с диагностикой корпоративной культуры, выдаче последующих рекомендаций, и разработкой комплекса мер, ориентированных на то, чтобы каждодневная деятельность персонала соответствовала требованиям корпоративной культуры.

В основе концепции корпоративной культуры, формируемой в организации, лежат организационные ценности (Грачев, 2019; Занковский, 2002). В организационной психологии существует понятие сильной культуры, под которым понимается соответствие декларируемых руководством организационных ценностей и трудовых ценностей персонала (Рюттингер, 1992). При этом управленцы и консультанты видят свою цель в формировании «сильной корпоративной культуры» (Рябов, 2019).

Обычная процедура формирования сильной корпоративной культуры заключается в следующем. На первом этапе руководство организации формулирует несколько организационных ценностей, соответствующих их представлениям о миссии, стратегиях деятельности организации, а также её желаемому имиджу. Далее разрабатывается пакет нормативных документов по регламентации деятельности персонала в организации, таких как положение о корпоративной культуре организации, корпоративный кодекс, система мотивации и прочие. Эти документы, нормы и правила должны усвоить управленцы всех уровней и работники организации и руководствоваться в своей повседневной деятельности. Дополнительно проводятся специальные коллективные мероприятия,

специальные тренинги и проч. Руководители при этом часто выступают с декларациями из серии «мы единая команда», «наша организация — это большая семья» и т.п. По умолчанию, считается, что все эти меры должны работать.

Всё хорошо, пока дела в организации идут хорошо. Понятно, что реально ценности персонала и ценности руководителей, которые являются выразителями организационных ценностей, не вполне совпадают. И как только у организации возникают проблемы, руководство, не особо задумываясь «режет по живому», проводит реорганизации, увольнения, сокращения и проч. и не особенно беспокоятся о дальнейшей судьбе пострадавших при этом сотрудников (Зиновьева, 2018). О них попросту забывают, как о ненужном балласте. А куда же подевались «общие ценности» и бравурные заявления, что «мы — одно целое, единый организм, команда». Сотрудники организации, как правило, это хорошо понимают, и поэтому разговоры об общих ценностях и проч., а также усилия по внедрению этих ценностей в их трудовую жизнь воспринимают достаточно условно. В процессе каждодневной деятельности организации персонал действует соответственно правилам и требованиям, определяемым корпоративным ценностям. Однако, это совершенно не означает, что эти ценности стали ценностями персонала, ему достаточно лишь продемонстрировать их в своем поведении.

Тем не менее, в организационной деятельности, конечно, существуют ценности, которые объединяют персонал в достижении общеорганизационных целей. Иными словами, какие-то ценности могут быть использованы для формирования корпоративной культуры достаточно эффективно, а какие-то нет. В статье рассматриваются результаты эмпирического исследования, направленного на анализ особенностей ценностных ориентаций персонала организации, которые могут использоваться при формировании сильной корпоративной культуры.

## ГИПОТЕЗА ИССЛЕДОВАНИЯ

Для того, чтобы понять, чем определяется реальное ценностное детерминирование корпоративной культуры, необходимо проанализировать, чем определяется эта

характеристика у одного субъекта при его взаимодействии с организацией, в которой он работает. Отношение работника и организации может быть охарактеризовано психологическим контрактом (Ребрилова, 2009а, 2009б). В зависимости от конкретной исследовательской концепции под психологическим контрактом понимаются «различные психологические аспекты взаимодействия работника с организацией, не прописанные и не закрепленные положениями, регламентами, должностными и рабочими инструкциями и прочими формальными документами. Фактически психологический контракт — это набор внутренних убеждений и представлений, определяющих его взаимоотношения и поведение при взаимодействии с организацией и отдельными его представителями» (Ребрилова, 2009а, 2009б; Эсаулова, 2011). Реальная организационная культура фактически представляет собой суперпозицию психологических контрактов людей, работающих в организации. Поэтому соответствующая диагностика корпоративной культуры отражает усредненные показатели психологических контрактов работников организации.

Обычно ценности персонала и ценности руководителей, которые являются выразителями организационных ценностей, не вполне совпадают в силу того, что они выполняют разные организационные роли. Мы предполагаем, что основу корпоративной культуры должны составлять так называемые инструментальные ценности, которые определяют эффективность взаимодействия работников организации. Терминальные ценности довольно часто выдвигают в качестве организационных ценностей. Например, терминальные организационные ценности отражаются в лозунге «Дженерал Электрик» («Наш важнейший продукт — прогресс»), компании «Дюпон» («Лучшие продукты для лучшей жизни») и др. Мы предполагаем, что терминальные организационные ценности могут выступать в качестве организационных ценностей, но при определенных условиях, задаваемых типом психологического контракта, наиболее характерным для работников организации. Это положение и выступает в качестве гипотезы, которую мы предполагаем проверить в эмпирическом исследовании.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Мы предлагаем рассматривать психологический контракт как «субъективное качество взаимодействия работника и организации» (Рябов, 2018). При этом типология психологического контракта соответствует типологии субъективного качества взаимодействия человека и организации. В основе типологии психологического контракта нами положены четыре критерия субъективной оценки работником своего взаимодействия с организацией, которые входят в систему критериев оценки качества трудовой жизни организации, а именно: рациональная удовлетворенность, эмоциональная удовлетворенность, рациональная неудовлетворенность и эмоциональная неудовлетворенность человека взаимодействием с организацией, в которой он работает.

В проведенном нами ранее исследовании были выявлены четыре основных типа психологических контрактов: командный, контракт рационального обмена, стрессогенный контракт и отвергаемый тип. Для дальнейшего понимания текста необходимо ещё раз показать их описание, которое приводится в работе (Рябов, 2017).

**1 тип:** командный контракт работника и организации. Этот тип контракта характеризуется высоким уровнем как эмоциональной, так и рациональной удовлетворенности работника взаимодействием с организацией. Интересы организации, как правило, представляет руководитель работника. При командном типе психологического контракта и исполнитель, и его руководитель вовлечены в общее дело, для каждого из них важен как и деловой процесс, так и его результат (Рябов, 2013а). Эффективное деловое взаимодействие, которое характерно для этого типа психологического контракта, имеет форму сотрудничества и приносит им как рациональную, так и, что особенно важно, эмоциональную удовлетворенность. Нередко такое эффективное деловое взаимодействие и сотрудничество сопровождается неформальными отношениями, часто переходящими в дружеские.

**2 тип** психологического контракта работника и организации назван нами контрактом «рационального обмена». Деловое взаимодействие работника и организации здесь

осуществляется по схеме «продавец — покупатель». Исполнитель здесь выполняет свои должностные обязанности и делает свою работу за конкретные, осуществляемые, как правило, в регламентированном виде вознаграждения (материальное вознаграждение, служебный статус, условия труда и проч.). Само содержание работы, её процесс и взаимодействие с руководством обычно не является для него источником положительных эмоций, не приносит ему большой радости. Он относится к своей работе и к организации вполне рационально и прагматично («пока мне платят, я работаю»). Его основной мотив производственной деятельности — мотив избегания неудачи, т.е. делать работу так, чтобы к нему не было претензий со стороны руководства. За такую работу он и получает ожидаемые блага. Соответственно, такой тип психологического контракта характеризуется достаточно высоким уровнем рациональной удовлетворенности и низким уровнем эмоциональной удовлетворенности взаимодействия с организацией.

**3 тип** психологического контракта работника и организации назван нами «стрессогенным контрактом». Главной особенностью этого контракта является высокий уровень негативных чувств и эмоций работника, связанных со взаимодействием с организацией. При этом уровень рациональной удовлетворенности своей работой может быть достаточно высоким. Например, работник получает достаточно высокую зарплату, занимает высокую должность, имеет хорошие условия работы, но сама работа ему не нравится, не нравится, например, стиль руководства начальства, который не соответствует его собственным психологическим особенностям, плохая организация и низкий уровень взаимодействия с непосредственным руководителем и проч. Такой тип психологического контракта нередко сопровождается такой поведенческой реакцией работника, как дауншифтинг (Рябов, 2016).

**4 тип** психологического контракта назван нами «отвергаемый психологический контракт». Как следует из названия контракта, он воспринимается работником как неприемлимый для него. Этот тип контракта характеризуется низким уровнем эмоциональной удовлетворенности работника взаимодействием с организацией и,

одновременно, низким уровнем рациональной удовлетворенности этим взаимодействием. Отвергаемый тип психологического контракта сопровождается крайне низким уровнем его лояльности к организации. В лучшем случае он сопровождается тем, что работник ищет другую работу и увольняется, в худшем — осуществлять действия, наносящие вред организации.

Гипотеза исследования: При командном типе взаимодействия сильная корпоративная культура может быть сформирована как на основе инструментальных, так и на основе терминальных организационных ценностей. При взаимодействии рационального обмена и стрессогенном взаимодействии сильная корпоративная культура может быть сформирована только на основе инструментальных организационных ценностей.

## МЕТОДИКА ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

На первом этапе исследования был сформирован список типовых организационных ценностей. Этот список был сформирован на основании опроса работников разных организаций. Группа опрошенных людей включала 7 женщин и 9 мужчин (всего 16 человек), каждый из которых имел индивидуальную трудовую историю. Эта трудовая история содержала от трех до двенадцати мест работы в разных местах и на разных должностях. Возраст опрошенных находился в диапазоне от 28 до 62 лет. Опрос осуществлялся индивидуально с каждым участником эксперимента. В процессе опроса участнику эксперимента были заданы следующие вопросы:

1) С какими руководителями Вам больше всего нравится работать? Назовите их основные деловые, личностные качества. Почему именно с такими руководителями Вы хотели бы работать?

2) Каким основным критериям должна отвечать работа в организации, чтобы Вам в ней хотелось работать? Каким должен быть Ваш начальник и его стиль работы с подчиненными, чтобы взаимодействие с ним приносило Вам удовлетворение?

3. Вспомните последовательно те организации, в которых вам приходилось работать. Какие принципы, требования и организационные ценности лежали в основе каждодневной работы в этих организациях? Какие организационные ценности декларировались руководством организации?

В результате был сформирован список организационных ценностей, который был разделен терминальные и инструментальные ценности. Поскольку список терминальных организационных ценностей было меньше, он был дополнен терминальными ценностями, которые были приведены в качестве примеров в литературе по проблематике корпоративной культуры, а также в корпоративных документах ряда организаций, с которыми я ранее взаимодействовал в качестве консультанта. Таким образом, было получено два списка типовых организационных ценностей, приведенных ниже.

Терминальные ценности:

1. Лидерство на рынке
2. Близость к государственным структурам
3. Известность и профессиональная репутация
4. Социально ответственная организация (социальная ответственность)
5. Высокое качество продукта
6. Ориентация на клиента
7. Дружеская атмосфера в организации
8. Финансовая эффективность
9. Престижная работа
10. Творческая активность
11. Развитие персонала
12. Финансовое благополучие организации
13. Долговременные отношения с клиентами
14. Международное сотрудничество
15. Высокая продуктивность



16. Социальная ответственность
  17. Высшее качество продукции;
  18. Забота об экологии;
  19. Постоянное усовершенствование товаров и услуг
  20. Самые современные технические решения
- Инструментальные ценности:
1. Возможность высказывания своей позиции при планировании работ;
  2. Возможность высказывания своей позиции при оценке результатов работ;
  3. Участие в принятии решений относительно способов решения поставленных задач;
  4. Юмор;
  5. Обязательность в выполнении договоренностей;
  6. Оперативность выполнения обязательств;
  7. Возможность применения творческого подхода к решению задач;
  8. Коллективный успех;
  9. Индивидуальный успех;
  10. Информированность сотрудников;
  11. Высокий уровень технологии;
  12. Сотрудничество;
  13. Справедливость при оплате;
  14. Высокий уровень организации труда;
  15. Забота руководителя о сотрудниках и их нуждах;
  16. Неформальная атмосфера в отношениях руководителя и исполнителя;
  17. Защищённость (обеспечение защищённости со стороны руководителя);
  18. Профессиональная помощь руководителя;
  19. Инициативность исполнителей;
  20. Добровольная дисциплина;

Для последующего предъявления участникам исследования инструментальные и терминальные ценности были перемешаны в случайном порядке. Далее проводилась собственно эмпирическая проверка сформулированной гипотезы. Для этой цели было опрошено 28 рядовых работников и 8 руководителей среднего звена. Опрос проводился персонально с каждым участником эксперимента. В процессе беседы с ним использовались также заранее подготовленные бланки. Участникам исследования предлагалось составить список мест работы, на которых они проработали за период своей трудовой карьеры не менее одного года под руководством какого-то руководителя (начальника). Если они работали в одной организации, но под руководством разных начальников, то они указывали их как самостоятельные места работы (важно при этом, чтобы с каждым начальником они при этом проработали не менее одного года).

Далее испытуемым предъявлялась таблица, в столбцах которой были обозначены организации, в которых они ранее работали, а в строках — организационные ценности. Участники исследования отмечали в таблице для каждого места работы небольшое число ценностей, которые считались наиболее важными в вашей организации на каждом месте вашей работы. Если соответствующих ценностей нет в списке, они вписывали их в конце таблицы.

После этого испытуемым предъявлялась следующая таблица (такая же, как и предыдущая. В этой таблице они должны были оценить по трехбалльной оценочной шкале степень, с которой они принимали ценности, отмеченные ими в предыдущей таблице, как необходимые, по их мнению, для качественного выполнения ими каждодневной работы. Оценки соответствовали следующим утверждениям:

1 — совершенно не принимал. Эти требования были источником постоянных стрессов, отрицательных чувств и эмоций

2 — относительно спокойно, в своем поведении я старался отвечать формальным требованиям, предъявляемым руководством, но внутренне их не принимал

3 — полностью принимал. Эта ценность соответствует моим собственным убеждениям относительно того, как надо работать в этой организации.

Затем участники исследования оценивали по каждому месту работы по 5-балльной шкале следующие характеристики:

— рациональная удовлетворенность работой в организации и взаимодействием с руководителем;

— эмоциональная удовлетворенность работой в организации и взаимодействием с руководителем;

Пятибалльная оценка включала в себя следующие градации от «полностью неудовлетворен» до «полностью удовлетворен».

На следующем этапе испытуемые оценивали по пятибалльной шкале, в какой степени они были увлечены работой, включены в организационную деятельность в каждой из отмеченных ими ранее организаций.

Здесь пятибалльная оценка включала следующие градации:

1 — эта работа меня совершенно не интересовала, при любом удобном случае я старался от неё отлынивать

2 — работа мне была неинтересна, но я её выполнял так, чтобы не навлечь на себя санкции руководства

3 — мне всё равно, какую работу выполнять, лишь бы деньги платили

4 — содержание работы соответствовала моим профессиональным интересам и я её добросовестно выполнял, но в деятельности организации участвовал только по необходимости

5 — работа в организации мне очень нравилась, я с удовольствием делал свою работу и активно участвовал в деятельности организации.

В результате опроса испытуемого и первичной их обработки были получены следующие данные:

- перечень условных мест работы (место работы может быть идентифицировано только самим опрашиваемым);
- тип психологического контракта опрашиваемого при работе в соответствующей организации (на каждом указанном опрашиваемом месте работы);
- количество инструментальных и терминальных организационных ценностей, принимаемых испытуемым на каждом месте работы (инструментальные или терминальные);
- уровень включенности опрашиваемого в деятельность организации на каждом месте работы.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Ниже представлены результаты первичной обработки полученных данных

**Таблица 1.** Уровни принятия терминальных и инструментальных ценностей персоналом, а также его включенности в деятельность организации при разных типах психологического контракта

Тип контракта	Количество ситуаций	Средний уровень принятия терминальных ценностей	Средний уровень принятия инструментальных ценностей	Средний уровень включенности в деятельность организации
Командный	22	4.15	4.52	4.7
Рационального обмена	73	2.31	3.93	3.21
Стрессогенный	14	1.55	2.44	2.05

После опроса было проведено дополнительное интервью с людьми, которые указали терминальные организационные ценности, которые были для них важны. Ситуации, в которых у испытуемого был зарегистрирован командный контракт, терминальные ценности отражали стремление к развитию организации, в деятельность которой опрашиваемый был «включен» (Липатов, 2017). Для других типов контракта терминальные организационные ценности были связаны с боязнью потерять работу, если дела организации пойдут хуже, т.е. с личной безопасностью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сильная корпоративная культура должна основываться, главным образом, на инструментальных организационных ценностях, которые должны определять качество взаимодействия работников и качество организационных бизнес-процессов. Терминальные организационные ценности также могут использоваться при формировании сильной корпоративной культуры, однако, эффективность их использования будет определяться преимущественным типом психологического контракта, характерным для персонала. Поэтому при формировании сильной корпоративной культуры требуется продиагностировать преимущественный тип психологических контрактов персонала и организации для той группы работников, для которой формируется сильная корпоративная культура. Иными словами, мероприятия по формированию сильной культуры должны разрабатываться после диагностики контрактов работников с организацией и учитывать тот тип контракта, который свойственен группе, на которую направлено управленческое воздействие.

## ЛИТЕРАТУРА

- Грачев А.А. Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т.4. №2. С. 29 – 43. (URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document454.pdf>).
- Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». 2-е изд. М.: Флинта: МПСИ, 2002. 648 с.
- Зиновьева Д.М. Культура деловых коммуникаций в производственных организациях: практика и ожидания // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т.3. №2. С. 183 – 200. (URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document371.pdf> ).
- Липатов С.А. Включенность работников в организацию: социально-психологический подход // Фундаментальные и прикладные исследования в современной

психологии. / Под редакцией: А. Л. Журавлев, В. А. Кольцова М.: Институт психологии РАН, 2017. С. 1847-1854.

Ребрилова Е.С. Психологический контракт как характеристика субъекта труда в контексте социальных условий производственной среды / Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Тверской государственный университет. Тверь. 2009а.

Ребрилова Е. С. Структура и состояние психологического контракта субъектов труда с различным типом имплицитного соглашения // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009б. № 98. С. 295 – 300.

Рябов В.Б. Субъективное качество жизни и дауншифтинг. Вестник Московского Университета. Серия 14: Психология. 2016. №3. С. 95-106.

Рябов В.Б. Типология психологического контракта на основе модели субъективного качества жизни. Наука. Культура. Общество. 2017. №2. С. 56 – 65.

Рябов В.Б. Теоретические основания исследований качества жизни человека // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. 2018. Т.3(10). №2. С. 51 – 73. (URL: <http://www.soc-econom-psychology.ru/engine/documents/document611.pdf> ).

Рябов В.Б. Сила культуры управленческого взаимодействия как детерминанта профессионального благополучия // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2019. Т. 4. № 3. С. 128-149. (URL: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document360.pdf> ).

Рюттингер Р. Культура предпринимательства: Пер. с нем. М.: ЭКОМ. 1992. – 240 с.

Эсаулова И.А. Психологический контракт: от теории к практике. Кадровик. 2011. №10. С. 103 – 112..

Статья поступила в редакцию: 9.11.2020. Статья опубликована: 02.04.2021.

## VALUE DETERMINING FEATURES OF A STRONG CORPORATE CULTURE

© 2021 Vladimir.B. Ryabov

*PhD (in technical sciences), senior researcher,  
Institute of Psychology, Russian Academy of Science; Moscow,  
E-mail: v.ryabov@aog.ru*

The strength of corporate culture is a necessary condition for the effectiveness and quality of organizational activities. In this regard, the efforts of managers and management consultants in the formation of corporate culture of the organization are aimed at the task of coordinating the values of the organization and the values of the staff, which, according to management theory, provides a strong corporate culture. However, practice shows that it is often the case that efforts to align the value of the organization and the values of the staff do not provide the expected effect. We suggested that not all organizational values can be the foundation of a strong corporate culture. Our hypothesis is that a strong corporate culture should be formed based on instrumental organizational values. The use of a terminal of organizational values for this purpose is inefficient. The article considers an empirical study that confirms this hypothesis. The organization of this study is based on an empirical analysis of the effectiveness of the psychological contract between the employee and the organization. The results of the research show that the formation of a strong corporate culture of the organization should be based on the knowledge of existing types of psychological contracts of personnel and the organization.

*Keywords:* corporate culture, strength of corporate culture, psychological contract, organizational values, instrumental values, terminal values.

### REFERENCES

- Grachev, A.A. (2019). Organizacionnaya kultura i zhiznesposobnost rabotnika kak factory ehffektivnosti vzaimodejstviya organizacii s VUCA sredoj. [Organizational culture and employee viability as factors of effective interaction of the organization with the VUCA environment]. *Institut psihologii rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya I psihologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labour], 4(2), 29-43.

- Zankovskiy, A.N. (2002) *Organizacionnaya Psihologiya* [*Organizational Psychology*] Moscow: FLINTA MPSI Publ.
- Zinoveva, D.M. (2018). Kultura delovyh kommunikacij v proizvodstvennyh organizacijah: praktika I ozhidaniya [Business communication culture in industrial organizations: practices and expectations] *Institut psihologii rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya I psihologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labour], 3(2), 183-200.
- Lipatov S.A. (2017) Vklyuchennost' rabotnikov v organizaciju: socialno-psihologicheskij podhod [Employee involvement in the organization: a socio-psychological approach] In: A.L. Zhuravlev & V.A. Kolcova (Ed.) *Fundamentalnye I prikladnye issledovaniya v sovremennoj psihologii* [Fundamental and applied research in modern psychology]. Moscow. Institut psihologii RAN. 1847-1854.
- Rebrilova, E.S. (2009a) Psihologicheskij kontrakt kak harakteristika subekta truda v kontekste socialnyh uslovij proizvodstvennoj sredy [Psychological contract as a characteristic of the subject of labor in the context of social conditions of the production environment]. *Avtoreferat dissertacii na soiskanie uchenoj stepeni kandidata psihologicheskikh nauk. Tverskoj gosudarstvennyj universitet. Tver.*
- Rebrilova, E.S. (2009b) Struktura I sostoyanie psihologicheskogo kontrakta subektov truda s razlichnym tipom implicitnogo soglasheniya [Structure and state of the psychological contract of labor subjects with different types of implicit agreements]. *Izvestiya rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena*. N98. 295-300.
- Ryabov, V.B. (2016) Subektivnoe kachestvo zhizni I daunshifting [Subjective quality of life and downshifting] *Vestnik moskovskogo universiteta. Seriya 14 (psihologiya)*, 3, 95-106.
- Ryabov, V.B., (2017) Tipologiya psihologicheskogo kontrakta na osnove modeli subektivnogo kachestva zhizni [Typology of the psychological contract based on the subjective quality of life model]. *Nauka. Kultura. Obshchestvo*. [The science. Culture. Society]. 56-65.



- Ryabov, V.B. (2018) Teoreticheskie osnovaniya issledovaniy kachestva zhizni cheloveka [Theoretical foundations of human quality of life research] *Institut psikhologii rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psikhologiya i psikhologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labour], 3(10), N2, 51-73.
- Ryabov, V.B. (2019) Sila kultury upravlencheskogo vzaimodejstviya kak determinant professionalnogo blagopoluchiya [The Power of a culture of managerial interaction as a determinant of professional well-being] *Institut psikhologii rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psikhologiya i psikhologiya truda* [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labour], 4(3), 128-149.
- Ryuttinger, R. (1992) *Kultura predprinimatelstva* [Culture of entrepreneurship] Moscow. Ehkom.
- Ehsaulova, I.A. (2011) Psichologicheskij kontrakt: ot teorii k praktike [Psychological contract: from theory to practice] *Kadrovik*, 10, 103-112.

The article was received: 9.11.2020. Published online: 02.04.2021

Библиографическая ссылка на статью:

Рябов В.Б. Особенности ценностного детерминирования сильной корпоративной культуры // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. Т. 6. № 1. С. 80-96. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2021.18.1.004>.

Ryabov V.B. (2021). Osobennosti cennostnogo determinirovaniya sil'noj korporativnoj kul'tury [Value determining features of a strong corporate culture]. Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor], 6 (1), 80-96. DOI: <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2021.18.1.004>.

Адрес статьи:

<http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document642.pdf>