

УДК 658

***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ***

Травкина Е.А.

старший преподаватель кафедры экономической теории,

*Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна,*

Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

В статье исследуется влияние корпоративной культуры на эффективность управления персоналом в организациях в условиях трансформации экономики и усиления конкурентной среды. Рассматриваются теоретические подходы к трактовке корпоративной культуры как системы базовых ценностей, норм и поведенческих установок, определяющих характер организационного взаимодействия и управленческих решений. На основе системного и институционального подходов обоснована роль корпоративной культуры как интегрирующего фактора кадровой политики, обеспечивающего согласование целей организации и индивидуальных интересов работников. Проанализировано воздействие элементов корпоративной культуры на ключевые HR-процессы: подбор и оценку персонала, мотивацию, коммуникации, лидерство, обучение и развитие. Выявлена зависимость показателей результативности управления персоналом (вовлеченность, текучесть кадров, производительность труда, организационная приверженность) от типа доминирующей культуры и степени соответствия декларируемых ценностей реальным управленческим практикам. Сделан вывод о том, что интеграция культурных принципов в систему управления персоналом выступает стратегическим условием повышения

конкурентоспособности и устойчивости организации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, эффективность управления, организационное поведение, кадровая политика, организационная приверженность, цифровая трансформация.

***CORPORATE CULTURE AS A FACTOR IN IMPROVING PERSONNEL
MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN MODERN ORGANIZATIONS***

Travkina E.A.

senior Lecturer at the Department of Economic Theory,

St. Petersburg State University of Industrial Technology and Design,

Saint Petersburg, Russia

Abstract

This article examines the influence of corporate culture on the effectiveness of HR management in organizations facing economic transformation and increasing competition. It examines theoretical approaches to interpreting corporate culture as a system of core values, norms, and behavioral attitudes that determine the nature of organizational interactions and management decisions. Using systems and institutional approaches, it substantiates the role of corporate culture as an integrating factor in HR policy, ensuring the alignment of organizational goals and the individual interests of employees. The impact of corporate culture elements on key HR processes, such as personnel selection and assessment, motivation, communication, leadership, training, and development, is analyzed. A dependence of HR performance indicators (engagement, turnover, productivity, and organizational commitment) on the type of dominant culture and the degree to which declared values correspond to actual management practices is revealed. It is concluded that the integration of cultural

principles into the HR management system is a strategic condition for increasing the competitiveness and sustainability of an organization in the long term.

Keywords: corporate culture, human resource management, management effectiveness, organizational behavior, HR policy, organizational commitment, digital transformation.

В условиях трансформации российской экономики и усиления конкурентной борьбы особую значимость приобретают внутренние ресурсы организации, способные обеспечить ее устойчивое развитие. Одним из таких ресурсов выступает корпоративная культура, формирующая систему ценностей, норм и моделей поведения сотрудников. В современной управленческой практике она рассматривается не только как элемент организационной идентичности, но и как инструмент повышения эффективности управления персоналом [1].

Традиционные методы управления персоналом, основанные преимущественно на административных механизмах и формализованных процедурах, постепенно уступают место комплексным моделям, учитывающим социально-психологические аспекты взаимодействия внутри организации. По этой причине корпоративная культура становится интегрирующим фактором, обеспечивающим согласованность целей компании и индивидуальных интересов работников.

Понятие корпоративной культуры получило широкое распространение в научных исследованиях во второй половине XX века. В работах зарубежных и отечественных авторов оно трактуется как совокупность ценностей, норм, установок и моделей поведения, разделяемых членами организации и определяющих особенности их взаимодействия [2]. Согласно концепции Э. Шейна, корпоративная культура представляет собой систему базовых предположений, выработанных группой в процессе адаптации к внешней среде

и внутренней интеграции [2]. Эти предположения передаются новым членам организации как «правильный» способ восприятия и решения проблем. Данный подход акцентирует внимание на глубинном уровне культуры, формирующем устойчивые поведенческие паттерны.

Г. Хофстеде рассматривал культуру через призму коллективного программирования сознания, выделяя измерения, влияющие на управленческие практики, например, дистанцию власти, коллективизм, избегание неопределенности и др. [3]. Отечественные исследователи подчеркивают роль корпоративной культуры как механизма согласования интересов работодателя и работников, а также как инструмента формирования организационной идентичности [3].

Структурно корпоративная культура включает:

- систему корпоративных ценностей;
- нормы и правила поведения;
- традиции и символику;
- стиль руководства;
- систему внутренних коммуникаций;
- принципы мотивации и оценки персонала [3].

Важно отметить, что культура проявляется не только на декларативном уровне (миссия, кодекс ценностей), но и в реальных управленческих практиках. Несоответствие между провозглашаемыми принципами и фактическим поведением руководства приводит к снижению доверия и демотивации сотрудников. Таким образом, корпоративная культура выступает сложной социально-управленческой системой, влияющей на характер организационных процессов, включая управление персоналом.

В современной теории управления персоналом корпоративная культура рассматривается как один из базовых институциональных факторов, определяющих характер организационного поведения и результативность управленческих решений. В рамках системного и институционального подходов

организация трактуется как сложная социально-экономическая система, функционирование которой обусловлено формальными регламентами, ценностями и поведенческими установками [4]. Эффективность управления персоналом представляет собой комплексную категорию, отражающую степень достижения организационных целей при помощи оптимального использования человеческого капитала. Данная эффективность носит многоуровневый характер и может оцениваться как на индивидуальном, так и на групповом и организационном уровнях. В научной литературе выделяются экономические, социальные и организационные критерии результативности кадрового менеджмента.

Корпоративная культура, в свою очередь, формирует нормативно-ценностную среду, в рамках которой реализуются функции управления персоналом. Она определяет допустимые модели поведения, приоритеты в системе мотивации, особенности лидерства, характер коммуникаций и отношение к инновациям. Влияние культуры проявляется как непосредственно через регламентацию взаимодействий, так и опосредованно через формирование организационной идентичности сотрудников [5].

Влияние корпоративной культуры на эффективность управления персоналом целесообразно рассматривать через призму ее воздействия на ключевые HR-процессы. В таблице 1 представлено влияние элементов корпоративной культуры на функции управления персоналом.

Таблица 1 – Влияние элементов корпоративной культуры на функции управления персоналом [составлено автором]

Элемент корпоративной культуры	Проявление в управлении персоналом	Потенциальный эффект
Корпоративные ценности	Формирование критериев подбора и оценки персонала	Повышение ценностной совместимости сотрудников
Нормы и правила поведения	Регламентация взаимодействий и распределение ответственности	Снижение конфликтности

Стиль лидерства	Определение модели принятия решений	Рост доверия и вовлеченности
Коммуникационная политика	Обеспечение прозрачности информации	Сокращение управленческих издержек
Отношение к инновациям	Поддержка обучения и развития	Рост адаптивности персонала

Как следует из представленных данных в таблице 1, корпоративная культура формирует рамочные условия функционирования кадровой системы. При этом ее влияние носит не эпизодический, а системный характер.

Кроме того, на эффективность управления персоналом влияет формирование мотивационной среды. В условиях совпадения личностных ценностей сотрудников и корпоративных установок происходит усиление внутренней мотивации, что, в свою очередь, соответствует положениям теории самодетерминации и концепциям организационной приверженности. Ценностная согласованность способствует формированию устойчивой организационной идентификации, повышению удовлетворенности трудом, снижению уровня оппортунистического поведения, росту инициативности и ответственности.

Отметим, что корпоративная культура оказывает существенное влияние на формирование социально-психологического климата в коллективе. Поддерживающая и ориентированная на сотрудничество культурная среда способствует снижению межличностных конфликтов, укреплению горизонтальных связей и формированию командной сплоченности. Эффективность управления персоналом в данном случае проявляется через показатели текучести кадров, уровень абсентеизма и степень организационной приверженности. В таблице 2 представлены характерные особенности для каждого типа культуры.

Таблица 2 – Связь типа корпоративной культуры и показателей эффективности управления персоналом [составлено автором]

Тип культуры	Характерные особенности	Возможные показатели эффективности
Авторитарная	Централизация решений, жесткий контроль	Стабильность, но низкая вовлеченность
Партнерская	Делегирование полномочий, открытые коммуникации	Высокая вовлеченность, низкая текучесть
Инновационная	Поддержка инициатив, ориентация на развитие	Рост производительности, высокая адаптивность
Бюрократическая	Формализация процедур, регламентация	Предсказуемость процессов, ограниченная гибкость

Представленная классификация демонстрирует, что эффективность управления персоналом во многом определяется типом доминирующей корпоративной культуры и степенью ее соответствия стратегическим задачам организации.

С институциональной точки зрения корпоративная культура выступает механизмом снижения неопределенности в организации. Она задает устойчивые правила интерпретации событий и поведения сотрудников, тем самым минимизируя издержки координации и контроля [6]. В условиях российской экономики, характеризующейся высокой турбулентностью внешней среды, наличие сильной корпоративной культуры способствует поддержанию внутренней устойчивости компании.

Несоответствие между декларируемыми ценностями и фактическими управленческими практиками формирует когнитивный диссонанс, что негативно отражается на доверии персонала к руководству. В результате снижается эффективность применения HR-инструментов, включая системы оценки, мотивации и обучения.

Таким образом, установлено, что корпоративная культура выступает системообразующим элементом кадровой политики, формируя ценностную основу управленческих решений и определяя характер организационного поведения сотрудников. Эффективность управления персоналом во многом зависит от степени интеграции культурных принципов в практические HR-инструменты. Согласованность ценностей и управленческих процедур обеспечивает рост вовлеченности, снижение текучести кадров и повышение производительности труда.

В условиях цифровой трансформации экономики и усиления конкуренции за квалифицированные трудовые ресурсы значение корпоративной культуры как стратегического фактора управления будет возрастать. Для российских организаций особую актуальность приобретает переход от формально декларируемых ценностей к их реальному внедрению в управленческую практику.

Подводя итог, развитие корпоративной культуры должно рассматриваться как приоритетное направление стратегического управления персоналом, обеспечивающее устойчивость и конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе.

Библиографический список:

1. Якушина, Т. В. Виды корпоративной культуры организаций и ее значение в современных условиях трансформации предпринимательства / Т. В. Якушина // Трансформация экономики и предпринимательства в современных условиях : Сборник научных статей. – Москва : ООО Научные технологии, 2025. – С. 271-280.
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 167 с.
3. Дронов А. В. Корпоративная культура в управлении персоналом организации // РППЭ. 2024. №6 (164).

4. Попов А. В., Шевченко О. М. Тенденции трансформации корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. 2025. №4.

5. Макеева, Е. Е. Особенности построения корпоративной культуры в организации в условиях цифровой трансформации / Е. Е. Макеева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2024 года. – Москва: ООО "Эдельвейс", 2024. – С. 95-99.

6. Корпоративная культура и коммуникация в организации : Монография / А. А. Беспалова, В. А. Сологуб, А. В. Попов, А. М. Салогуб. – Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2025. – 132 с.