

УДК 331

**ДРОНОВ АРТЕМ ВАЛЕРЬЕВИЧ**

магистрант, ФГБОУ ВО Российская Академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,  
Институт государственной службы и управления,  
e-mail: artemvd96@mail.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2024-6-154-163

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье проводится комплексный теоретико-методологический анализ феномена корпоративной культуры и ее роли в качестве инструмента управления персоналом современных организаций. Работа базируется на критическом осмыслении существующих концептуальных подходов к определению сущности корпоративной культуры, анализе ее структурных компонентов и типологических характеристик. Обосновано стратегическое значение корпоративной культуры как фактора повышения общей эффективности функционирования предприятия, усиления мотивации трудовой деятельности и лояльности человеческих ресурсов. В доказательство приводятся примеры успешных практик формирования сильной корпоративной культуры ведущими мировыми компаниями. Изучена проблематика создания и развития «здоровой» корпоративной культуры как интегрированной системы ценностей, норм, традиций, разделяемых членами трудового коллектива и способствующих решению ключевых бизнес-задач организации. Исследованы вопросы трансформации культуры организации в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды, выявлены причинно-следственные факторы, обуславливающие необходимость трансформационных преобразований. Статья базируется на анализе фундаментальных теоретических источников и практического опыта ведущих компаний. Полученные выводы вносят значительный вклад в развитие концепции корпоративного менеджмента и обогащение научных представлений о сущности и роли культурного фактора в управлении человеческими ресурсами организаций. **Ключевые слова:** корпоративная культура, управление персоналом, трансформация корпоративной культуры, эффективность труда, стратегический инструмент.

**DRONOV ARTEM VALERIEVICH**

master's student, Federal State Budgetary Educational Institution  
of Higher Education Russian Academy of National Economy and  
Public Administration under the President of the Russian Federation,  
Institute of Public Service and Management,  
e-mail: artemvd96@mail.ru

## CORPORATE CULTURE IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ORGANIZATIONS

**Annotation.** The article provides a comprehensive theoretical and methodological analysis of the phenomenon of corporate culture and its role as a tool for personnel management in modern organizations. The work is based on a critical understanding of existing conceptual approaches to defining the essence of corporate culture, analysis of its structural components and typological characteristics. The strategic importance of corporate culture is substantiated as a factor in increasing the overall efficiency of the enterprise, enhancing the motivation of work activity and the loyalty of human resources. As evidence, examples of successful practices in the formation of a strong corporate culture by leading global companies are given. The problems of creating and developing a "healthy" corporate culture as an integrated system of values, norms, and traditions shared by members of the workforce and contributing to solving key business problems of the organization have been studied. The issues of transformation of the organization's culture in the conditions of a changing external and internal environment have

*been studied, and cause-and-effect factors that determine the need for transformational changes have been identified. The article is based on an analysis of fundamental theoretical sources and practical experience of leading companies. The findings make a significant contribution to the development of the concept of corporate management and enrichment of scientific ideas about the essence and role of the cultural factor in the management of human resources of organizations.*

**Keywords:** *corporate culture, personnel management, transformation of corporate culture, labor efficiency, strategic tool.*

## **Введение**

Согласно актуальным научным взглядам, культура рассматривается как явление, неразрывно связанное с обществом. Она тесно переплетена с историческим развитием человечества, этническими особенностями различных народов, а также многочисленными сферами деятельности людей. Обязательным условием зарождения и существования культуры во всех ее проявлениях выступает взаимодействие и коммуникация между членами определенной социальной группы, объединенными некой формой социальной организации.

В своем концептуальном труде «Человек и машина», опубликованном в третьем десятилетии XX века, видный представитель русской философской мысли Н.А. Бердяев артикулировал триединую типологию форм человеческого бытия: натуральную, детерминированную природными факторами; культурную, базирующуюся на духовно-ценностных основаниях; и техногенную, обусловленную достижениями научно-технического прогресса. Согласно авторской концепции, доминирование натуральной формы бытия ингибирует развитие социума, удерживая его на примитивном уровне, тогда как превалирование техногенного типа неизбежно приводит к деградации духовной составляющей. Только культура выступает интегрирующим фактором, гармонизирующим природные и технические компоненты.

Данная парадигма может быть экстраполирована на организационные системы, функционирующие в современных реалиях, когда их жизнеспособность детерминируется не только технико-технологическими аспектами производственной деятельности, но и культурными факторами, связанными с человеческим капиталом, то есть феноменом корпоративной культуры.

На сегодняшний день прослеживается четкая тенденция к возрастанию значимости эффективного использования интеллектуальных ресурсов компаний и организаций. В этом контексте ключевую роль играет корпоративная культура, которая выступает в качестве основополагающего инструмента управления человеческим капиталом. Сформированные ценности, нормы поведения, традиции и обычаи, разделяемые сотрудниками, оказывают существенное влияние на мотивацию персонала, его вовлеченность в рабочие процессы, лояльность к компании. Грамотно выстроенная корпоративная культура способствует созданию благоприятной атмосферы для реализации интеллектуального потенциала работников, стимулируя их к достижению общих целей организации.

Существуют различные определения феномена корпоративной культуры, принадлежащие отечественным и зарубежным авторам. Вот некоторые из них.

Корпоративная культура - это «социальное явление, которое возникает на любом предприятии и является системой ценностей, убеждений, а также норм, ролей, правил, которые направляют деятельность организации. Важность корпоративной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. В последнее время и в России она становится очень важным инструментом современного бизнеса, основой преуспеваемости на рынке». [1]

Корпоративная культура представляет собой комплекс фундаментальных предпосылок, убеждений и допущений, которые глубоко укоренились и разделяются сотрудниками организации. Эти базовые предположения находят свое проявление в декларируемых компанией ценностях, нормах и принципах, задающих ориентиры для поведения работников в различных ситуациях. Ценностные установки корпоративной культуры транслируются членам организации через разнообразные «символические» средства, включающие элементы духовной составляющей и материальной среды внутри компании. [2]

Корпоративная культура каждой организации обладает уникальным набором отличительных черт и особенностей, выделяющих ее среди прочих компаний. Как правило, эти специфические характеристики культуры являются результатом длительного исторического развития организации, отражая ее опыт, достижения и преодоленные вызовы на пути становления. Они формируют неповторимую идентичность и имидж компании. Этими специфическими чертами являются «традиции, язык, лозунги, обычаи - все то, что способствует передаче культурных ценностей, убеждений, норм и содержания ролей другим поколениям работников, приемы адаптации и сплочивания работников данного предприятия. Корпоративную культуру можно сравнить с цементом, скрепляющим внутренние силы организации». [3]

Корпоративная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются лидером и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией предприятия. [3]

Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин отмечают, что «корпоративная культура является социальным механизмом воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации». [4]

На сегодняшний день в научном сообществе не достигнуто единого консенсуса относительно однозначной трактовки и определения понятия «корпоративная культура». Существует множество различных дефиниций, предложенных разными исследователями и учеными в данной области. Условно их можно разделить на две большие категории.

В первую категорию входят определения, которые акцентируют внимание на составляющих элементах организационной культуры, присущих той или иной компании. Они рассматривают корпоративную культуру через призму системы ценностей, убеждений, норм поведения и образцов, разделяемых сотрудниками и определяющих специфику взаимодействия внутри организации. Сторонники данного подхода подчеркивают, что именно эти базовые составляющие формируют уникальную идентичность компании, отличающую ее от других организаций. Ценности, нормы и модели поведения пронизывают все сферы деятельности фирмы, находя отражение как в официальных документах и регламентах, так и в неформальных правилах внутрикорпоративного общения. [5]

Вторая категория объединяет дефиниции, рассматривающие культуру организации сквозь призму ее способов существования и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Такой подход нашел отражение в концептуальной модели, предложенной классиком теории организационной культуры Э. Шейном (рис.1).

Несмотря на множественность существующих интерпретаций, анализ дефиниций корпоративной культуры позволяет выделить ряд общих моментов. В частности, в большинстве определений корпоративная культура концептуализируется как базовая система поведенческих паттернов, разделяемых всеми членами организации. Ценности и ценностные ориентации выступают в роли ориентиров, определяющих приемлемые и неприемлемые формы поведения в рамках организационного пространства. Распространение и передача этих ценностей внутри компании осуществляется через систему символических кодов.



Рис. 1. Модель корпоративной культуры Э. Шейна [6]

Среди наиболее значимых структурных элементов, которые активно используются при формулировании определений понятия «корпоративная культура», можно выделить ценности самой организации, ее миссию и стратегические цели развития, кодексы поведения и нормативные регуляторы, регламентирующие деятельность сотрудников, а также традиции и ритуалы, присущие данной компании. Эти ключевые компоненты корпоративной культуры можно операционализировать и структурировать в следующие группы:

- Групповые нормы, представляющие собой институционализованные, устоявшиеся стандарты поведения, разделяемые членами организации. Они задают рамки допустимого и недопустимого в рамках корпоративной среды;
- Поведенческие стереотипы, проявляющиеся в форме привычных практик, ритуалов, использования специфического профессионального сленга или жаргона. Эти устоявшиеся модели поведения укоренены в повседневной деятельности сотрудников;
- Ценности как декларируемые общие принципы и убеждения, которые не только провозглашаются на официальном уровне, но и реализуются на практике, пронизывая все сферы функционирования компании;
- Официальные правила, единые для всех нормы и ограничения, зафиксированные в корпоративных документах, регламентах, кодексах поведения. Они устанавливают обязательные требования к действиям персонала;
- Философия как мировоззренческие установки, интегрирующие коллектив;
- Миссия как базовая стратегическая цель организации на рынке;
- Коллективный опыт в виде неформальных рабочих практик;
- Характер коммуникации между сотрудниками и с клиентами;
- Структура информационного обмена, его каналы, прозрачность, доступность;
- Символика, формирующая образ бренда;
- Общие корпоративные мероприятия;
- Стратегия развития как долгосрочный вектор деятельности.

Этот список можно продолжать, т.к. множество структурных элементов оказывает влияние на общую атмосферу в организации. Даже такие, казалось бы, незначительные аспекты, как годовой отчет или расположение офиса, могут воздействовать на нее.

Подводя итог, можно сделать вывод, что корпоративная культура выступает в роли инструмента управления персоналом в организациях, задавая векторы поведения и взаимодействия сотрудников для достижения общих целей компании. Разделяемые ценности, нормы, традиции формируют основу для эффективной совместной деятельности и согласованных действий членов трудового коллектива.

Вместе с тем, на данный момент в научном сообществе отсутствует единое, общепринятое определение термина «инструмент управления персоналом». Причиной тому является плюрализм взглядов и множественность теоретических подходов к пониманию сущности и природы процессов управления трудовыми ресурсами организаций.

Отсутствие консенсуса обусловлено сложностью и многогранностью самого феномена управления персоналом, который включает в себя различные аспекты – от найма и адаптации новых сотрудников до мотивации, обучения, оценки результатов их трудовой деятельности. Определение инструментов и методов эффективного управления человеческим капиталом требует учета специфики деятельности конкретных компаний, их отраслевой принадлежности, организационной структуры и многих других факторов.

Одна из основных трактовок характеризует инструмент управления «как совокупность конкретных методов и средств, применяемых для сбора, систематизации, обработки и анализа релевантной информации с выполнением выработки на ее основе управленческих решений». [7]

Соответственно, инструмент управления персоналом можно определить как комплекс методологических приемов, технологий и практик, охватывающий менеджмент для воздействия на имеющиеся ресурсы компании с целью максимизации их производительности и результативности, а также обеспечение соответствия количественных и результативных характеристик рабочих сил требованиям и задачам организации на современном этапе ее развития (табл.1). Грамотное применение таких инструментов направлено на повышение эффективности системы управления персоналом.

**Основные методы и инструменты управления персоналом [8]**

Самообразование	Чтение литературы, дистанционное обучение.
Обучение	Лекции, семинары, тренинги.
Обратная связь	Организованное получение обратной связи от авторитетных экспертов по результатам выполнения задач.
Обучение на опыте других	Развитие навыков с привлечением наставника, наблюдение за эффективными моделями поведения коллег.
Развивающие проекты	Реализация специальных проектов за границей текущей реальности, стажировки, исполнение обязанностей.
Развитие на рабочем месте	Самостоятельные действия, предполагающие применение навыков, являющихся объектом развития, тренировка навыков в процессе работы и самостоятельное осмысление результатов.

Необходимо отметить, что «при наличии корпоративной культуры помимо ее инструментов и методов, которые являются внешними регуляторами, сотрудник организации может самостоятельно регулировать собственное поведение и выполнять задания без дополнительного внешнего поощрения или наказания со стороны вышестоящего руководства. Это означает, что корпоративная культура как инструмент управления направлена на то, чтобы воздействовать на интерес сотрудника тем или иным образом так, чтоб тот стал его личным интересом. И тогда необходимость постоянного внешнего регулирования поведения сотрудника будет постепенно отходить на второй план».[9]

Некоторые исследователи подчеркивают, что «создание и развитие собственной индивидуальной корпоративной культуры одно из главных преимуществ в конкуренции с другими организациями. Ведь применение каких-либо управленческих инструментов, когда у сотрудников отсутствует внутренняя ценностно-обусловленная мотивация, может быть намного эффективнее в том случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой, направленной в первую очередь на зарождение и формирование организационных ценностей, приоритетов, принципов».[10] «Формализация миссии, видения и ценностей организации, распространение корпоративных «ходячих историй», создание и поддержание традиций и ритуалов, совместная разработка и внедрение правил и стандартов поведения и деятельности сотрудников - основные и наиболее распространенные целенаправленные инструменты, которые помогают сформировать необходимую единую корпоративную культуру».[11]

Корпоративная культура как инструмент управления персоналом может представлять собой «твердый и мягкий инструмент, а также сильную и слабую культуру»[12]:

Формализованные элементы, такие как правила, описания бизнес-процессов, ключевые показатели эффективности и системы планирования, представляют собой твердые инструменты управления персоналом, закрепленные в нормативных документах.

С другой стороны, неформальные нормы, традиции, модели поведения, ценностные ориентиры и общий язык, существующие в межличностном взаимодействии сотрудников, считаются мягкими инструментами. Несмотря на их кажущуюся второстепенность, именно мягкие инструменты способствуют созданию благоприятной рабочей атмосферы и культивируют приверженность персонала определенным правилам.

Существует концепция сильной и слабой корпоративной культуры. Сильная корпоративная культура устанавливает четкие рамки поведения сотрудников, представляя эффективную систему управления. Коллектив быстро определяет соответствие нового сотрудника требованиям организации. Компании с выраженной культурой проводят процедуры адаптации и предоставляют наставников для демонстрации правильного поведения.

Слабая корпоративная культура не предполагает существования жестких требований и норм, регламентирующих поведение и деятельность персонала организации. В таких условиях отсутствует строгий контроль со стороны руководства за соблюдением корпоративных стандартов сотрудниками. Зачастую слабая культура компании характеризуется бессистемностью, отсутствием четких ориентиров и целей, разделяемых членами трудового коллектива.

В противовес этому, сильная корпоративная культура выступает в качестве мощного мотивирующего фактора для персонала. Разделяемые ценности, традиции, нормы поведения формируют чувство причастности сотрудников к организации, повышая их лояльность и преданность общему делу. Именно поэтому развитию и укреплению сильной корпоративной культуры руководством компаний должно уделять первостепенное внимание.

Однако, несмотря на кажущиеся очевидные преимущества, сильная корпоративная культура может оказывать как положительное, так и негативное влияние на деятельность организации. Ее роль в качестве эффективного инструмента менеджмента или деструктивного фактора определяется субъектами, непосредственно формирующими культурные установки. Их интересы, ценностные ориентиры и целевая направленность в конечном итоге задают вектор развития корпоративной культуры - будет ли она способствовать росту компании или, напротив, станет тормозом на пути ее прогресса.

Можно привести множество примеров успешных компаний, обладающих сильной и ярко выраженной корпоративной культурой. Одним из наиболее репрезентативных случаев является всемирно известная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс». Данную организацию можно рассматривать в качестве показательного примера компании, которая на высоком уровне интегрирует как жесткие (формализованные правила, регламенты, процедуры), так и мягкие (ценности, традиции, нормы поведения) инструменты управления персоналом в рамках отчетливо выраженной корпоративной культуры.

Несмотря на глобальный масштаб присутствия и многочисленные географические точки расположения ресторанов сети по всему миру, каждый сотрудник «Макдональдса» демонстрирует приверженность единой для всей организации философии ведения бизнеса, неукоснительно следуя ее принципам. Эта философия пронизывает все аспекты деятельности компании - от процессов приготовления блюд и обслуживания клиентов до корпоративного стиля и фирменной атрибутики.

Мощная корпоративная культура «Макдональдса» формирует у сотрудников чувство причастности к общему делу, мотивируя их следовать высоким стандартам качества обслуживания. Разделяемые ценности и нормы корпоративного поведения способствуют поддержанию узнаваемого бренда и обеспечивают высокий уровень лояльности персонала к компании независимо от ее географического расположения. Компания культивирует определенные неформальные традиции и ценностные ориентиры, которые инкультурируются новым сотрудникам. Параллельно существует корпоративный кодекс, зафиксированный в официальных документах, разработанный с целью унификации норм и правил, соблюдаемых сотрудниками вне зависимости от их территориальной локации.

Многочисленные глобальные брендовые компании также эмпирически продемонстрировали, что отчетливо выраженная корпоративная культура является одним из ключевых факторов достижения успеха. Google, к примеру, известен атмосферой открытости и инновационной ориентацией, что позволяет членам персонала ощущать причастность к масштабному делу и вносить личный вклад в развитие компании. Это способствует формированию благоприятной среды для раскрытия потенциала талантов и поддержания высокого уровня трудовой удовлетворенности. Среди других репрезентативных примеров можно выделить Zappos, которая рассматривает удовлетворенность клиентов и сотрудников в качестве приоритетной задачи. Этого удается достичь благодаря культивированию атмосферы семейственности, где каждый индивид ощущает поддержку и взаимопонимание. Ключевыми аспектами их корпоративной культуры являются: высочайший уровень обслуживания клиентов, восприимчивость к новаторским идеям и экспериментальным подходам, поддержка и развитие человеческих ресурсов.

Не менее показательным примером выступает Netflix, прославившаяся культурой взаимного доверия и ответственности. В рамках данной компании большое значение придается предоставлению сотрудникам свободы действий при одновременном жестком мониторинге и контроле за показателями результативности. Это позволяет компании оперативно адаптироваться к флуктуациям рыночной конъюнктуры и поддерживать высокий уровень инновационной активности.

Можно смело утверждать, что в современной парадигме менеджмента человеческих ресурсов принимает все большую значимость фокусирование на оптимизации трудовой продуктивности

работников с учетом культурных детерминант организационной среды. Эмпирические исследования феномена корпоративной культуры демонстрируют, что персонал склонен к длительной трудовой деятельности в случае, если она не только обеспечивает материальное вознаграждение, но также не провоцирует возникновение этических дилемм и способствует формированию благоприятных условий рабочего процесса. Корпоративная культура ставит перед собой приоритетную цель - содействовать персоналу конкретной компании в осуществлении более продуктивного труда, получении удовлетворения не только от его результатов, но и от самого процесса, что способствует реализации потребностей и ожиданий каждого индивида.

В этой связи, корпоративная культура должна рассматриваться как значимый фактор оптимизации трудовой продуктивности персонала и регулятор паттернов поведения сотрудников. Для достижения данной цели необходимо формирование такой системы ценностей, принципов, потребностей и интересов в рамках организации, которая будет детерминировать ценностные ориентации и установки как для работников, так и для самого хозяйствующего субъекта.

Для формирования и развития «здоровой корпоративной культуры» на предприятии следует обратить внимание на развитие всех компонентов всего комплекса, который включает в себя:

- принципы компании, каковы ее система ценностей, цели и миссия;
- полную информацию о сотрудниках, собранную на основе анализа индивидуальных характеристик;
- систему мотивации персонала, включая материальную и нематериальную мотивацию;
- отношение руководства к ошибкам, допущенным работниками при выполнении ими служебных обязанностей;
- степень прозрачности корпоративных процессов и наличие доверия в команде;
- инициативы по поддержке управления;
- сочетание в рамках единой системы инноваций и традиций, в которой инновации призваны стимулировать развитие бизнеса, а соблюдение традиций способствует укреплению имиджа и самобытности организации;
- проведение различных корпоративных мероприятий и т. д.» [Минаева, с. 250]

Существует устойчивая теоретическая позиция, согласно которой в случае, если корпоративная культура экономического субъекта интегрирует в своей структуре все эти множественные компоненты, такие как ценности, нормы, традиции, социальные паттерны поведения, и демонстрирует векторы их динамичного развития и усложнения, это инициирует формирование высокой степени групповой сплоченности персонала. В результате этого происходит консолидация трудового коллектива вокруг общих ценностей, норм и моделей социального взаимодействия, что способствует формированию сплоченной команды, объединенной общими устремлениями, которая благодаря синергетическому эффекту сможет максимально эффективно реализовывать стратегические цели компании.

Таким образом, теоретический анализ позволяет концептуализировать корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент оптимизации трудовой продуктивности персонала и достижения организационных целей.

Однако современная трансформация рынка труда, характеризующаяся ростом спроса на высококвалифицированных работников, появлением гибких форм занятости и повышением требований к условиям труда, детерминирует необходимость пересмотра методов менеджмента человеческих ресурсов и внедрения инновационных подходов. В этой парадигме корпоративная культура должна рассматриваться как динамический процесс, требующий постоянной эволюции под воздействием внутренних и внешних факторов среды функционирования экономического субъекта. Признавая стратегическую значимость корпоративной культуры, важно учитывать, что она не является статичным конструктом, а нуждается в непрерывной трансформации для адаптации к изменяющимся условиям рынка труда и обеспечения эффективного управления человеческим капиталом компании.

Анализируя корпоративную культуру в качестве инструмента управления человеческими ресурсами организаций, автор А. Крымов в своей работе «Корпоративная культура как инструмент управления персоналом» сфокусировал внимание на вопросах, связанных с процессами создания, эволюции и преобразования культурных установок в компаниях. В этом ключе он выдвинул

идею о необходимости рассматривать отдельные составляющие процесса трансформации корпоративной культуры, предложив конкретные элементы, лежащие в основе такого преобразования.

По мнению Крымова, корпоративная культура не является чем-то статичным и неизменным. Напротив, она представляет собой динамичную систему, которая постоянно эволюционирует и адаптируется под влиянием внутренних и внешних факторов. Автор утверждает, что управление этой трансформацией культуры является ключевой задачей для руководства компании в области работы с персоналом.

Для эффективного управления преобразованием корпоративной культуры необходимо выделять и анализировать отдельные элементы этого процесса:

- «первый элемент - правильная постановка целей. Лозунги и даже приказы о введении новой культуры ничего не изменят. Начать стоит с решения конкретных практических задач, требующих изменения поведения;
- второй элемент - демонстрация моделей поведения высшим руководством. Если директор требует от подчиненных одного, а сам ведет себя по-другому, эффекта не будет;
- третий элемент - длительная и системная работа. Продвигаться к намеченной цели нужно ежедневно, отмечая и пропагандируя сдвиги к лучшему, замечая и пресекая все, что идет не так;
- четвертый элемент - вовлечение менеджерского корпуса. Главными проводниками нововведений становятся руководители всех уровней, с ними нужно работать прежде всего;
- пятый элемент - использование твердых и мягких инструментов. Твердые инструменты необходимы, но без мягких инструментов они не работают;
- шестой элемент - единый центр ответственности. Хотя трансформация организационной культуры и затрагивает всех работников, все равно нужен единый центр ответственности, который будет заниматься планированием и организацией мероприятий, отслеживать результаты и контролировать действия. Таким центром может стать служба управления персоналом.» [12]

Все элементы трансформации корпоративной культуры у А. Крымова объединяет то, что главным их ориентиром выступает персонал организации, и целенаправленное воздействие на эти элементы позволяет управлять изменением культуры в нужном направлении.

Но все же, по мнению многих специалистов-практиков, оптимизация и трансформация корпоративной культуры инициируется посредством привлечения и удержания талантливых работников, которые перенимают ценностные ориентиры и видение развития компании. Это формирует фундамент для становления сильной внутренней среды, детерминирующей рост и прогрессивную эволюцию организации.

Для эффективного достижения цели трансформации и преобразования корпоративной культуры в соответствии с новыми задачами и вызовами критически важную роль играют следующие ключевые факторы: регулярная организация обучающих программ, семинаров, тренингов и мастер-классов, нацеленных на повышение профессиональной квалификации и развитие компетенций персонала; имплементация эффективной системы обратной связи, предоставляющей работникам возможность открыто делиться своими идеями, инициативами и предложениями по совершенствованию рабочих процессов и культурных аспектов компании; внедрение программ стимулирования и вознаграждения за выдающиеся достижения и содействие развитию компании.

Сильная корпоративная культура детерминирует повышение уровня вовлеченности сотрудников. В случае, когда трудовой коллектив ощущает себя ценным элементом организации, это стимулирует более интенсивные трудовые усилия и генерирование инноваций. Принципиальную важность имеет поддержание атмосферы открытости и взаимопомощи, в рамках которой каждый работник может озвучивать свое мнение и быть воспринятым. Это способствует укреплению доверия и кооперации внутри коллектива.

### **Заключение**

В заключении необходимо акцентировать внимание на том, что процесс формирования и поддержания корпоративной культуры представляет собой длительный и трудоемкий процесс.

Однако следует констатировать, что высокоразвитая корпоративная культура, органично интегрированная в социальную реальность и согласованная с ее императивами, выступает в качестве гаранта благополучного и устойчивого функционирования организации, ее жизнеспособности в процессе взаимодействия с факторами внешней среды, а также эффективного разрешения внутриорганизационных конфликтов.

Корпоративная культура как многомерный феномен играет ключевую роль в консолидации персонала организации, представляющего собой совокупность индивидов с разнородными личностными характеристиками, в единый высокоинтегрированный трудовой коллектив, объединенный общей системой ценностей, организационных целей и идейно-смысловых ориентиров деятельности.

Эмпирические исследования демонстрируют, что компании, характеризующиеся сильной корпоративной культурой, зачастую достигают более высоких финансово-экономических показателей, что детерминировано высоким уровнем мотивации и вовлеченности персонала, стремящегося к реализации общеорганизационных целей. Инвестиции в развитие корпоративной культуры представляют собой вложения в формирование «прочного фундамента» организации, которые впоследствии многократно окупаются посредством повышения производительности труда, снижения текучести кадров и укрепления бренда компании на релевантных рынках.

### Литература

1. Саликов Ю.А., Кривцова Н.Н. Финансово-экономические характеристика жизненного цикла организации // Вестник ВГУИТ. 2020. Т 82. №3. С. 246-252.
2. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М. : ИНФРА-М., 2014. С. 486–529.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 41–73.
4. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. -2-е изд., перераб. и доп. -М: ЮНИТИ, 2002.-560 с.
5. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 55
6. Шейн Э. Корпоративная культура и лидерство. // Пер. с англ. В.Н. Швидко. - СПб.: Питер, 2008 – 532 с.
7. Кондратьева В. В. 7 нот менеджмента : Настольная книга руководителя / В. В. Кондратьева. М.: Эксмо. 2007. С. 289-293.
8. Инструмент управления персоналом: ЕКТ/Пульт управления: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324997>.
9. Корпоративная культура как инструмент управления персоналом // HR-portal: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-personalom>.
10. Журавлев П. В., Кулапов М. Н., Сухарев С. М. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. М.: Рос. экон. акад. 1998.
11. Менеджмент: учебник / Виханский О. С [и др.]. - М.: Экономистъ. 2003. 421 с.
12. Крымов А. Корпоративная культура - инструмент управления компанией / А. Крымов // Справочник по управлению персоналом. 2015. № 10. С. 20–27.
13. Буцык, Е.В. Корпоративная культура в сфере управления персоналом / Е.В. Буцык, И.В. Шавырина. - Текст : электронный // NovaInfo, 2017. - № 62 - С. 381-384 - URL: <https://novainfo.ru/article/11933>.

### References

1. Salikov Yu.A., Krivtsova N.N. Financial and economic characteristics of the life cycle of an organization // Vestnik VGUIT. 2020. T 82. No. 3. pp. 246-252.
2. Vikhansky O. S. Management: textbook / O. S. Vikhansky, A. I. Naumov. M.: INFRA-M., 2014. pp. 486–529.
3. Kibanov A. Ya. Fundamentals of personnel management / A. Ya. Kibanov. M.: INFRA-M, 2007. pp. 41–73.
4. Bazarov T. Yu., Eremin B. L. Personnel management: Textbook for universities / Ed. T.Yu. Bazarova, B.L. Eremina. -2nd ed., revised. and additional -M: UNITY, 2002.-560 p.
5. Gibson J.L., Ivantsevich D.M., Donnelly D.H. Organizations: behavior, structures, processes: Trans. from

*English M.: INFRA-M, 2000. P. 55*

6. *Shane E. Corporate culture and leadership. // Per. from English V.N. Shvidko. - St. Petersburg: Peter, 2008 – 532 p.*

7. *Kondratyeva V.V. 7 notes of management: Handbook for a manager / V.V. Kondratyeva. M.: Eksmo. 2007. pp. 289-293.*

8. *Personnel management tool: EKT/Control panel: <http://www.pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=1324997>.*

9. *Corporate culture as a tool for personnel management // HR-portal: <http://www.hr-portal.ru/article/korporativnaya-kultura-kak-instrument-upravleniya-personalom>.*

10. *Zhuravlev P.V., Kulapov M.N., Sukharev S.M. World experience in personnel management. Review of foreign sources: Monograph. M.: Ross. econ. acad. 1998.*

11. *Management: textbook / Vikhansky O. S [et al.]. - M.: Economist. 2003. 421 p.*

12. *Krymov A. Corporate culture is a company management tool / A. Krymov // Handbook of personnel management. 2015. No. 10.S. 20–27.*

13. *Butsyk, E.V. Corporate culture in the field of personnel management / E.V. Butsyk, I.V. Shavyrina. - Text: electronic // NovaInfo, 2017. - No. 62 - pp. 381-384 - URL: <https://novainfo.ru/article/11933>.*