

Загвоздина Кристина Николаевна

магистрант

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

г. Екатеринбург, Свердловская область

DOI 10.31483/r-150335

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА УСПЕХ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

***Аннотация:** автор статьи отмечает, что корпоративная культура играет ключевую роль в формировании эффективной системы развития персонала. В работе анализируются основные элементы культуры организации, такие как ценности, нормы и традиции, которые влияют на мотивацию сотрудников к обучению и профессиональному росту. Рассматриваются вопросы механизмов интеграции развития персонала в стратегию компании и примеры успешных практик, когда гармоничная корпоративная культура способствует активному вовлечению работников в образовательные программы. Особое внимание уделено барьерам, возникающим на фоне негибкой или формализованной культуры, и способам их преодоления. Статья будет полезна кадровым специалистам для понимания значимости организационной среды как фактора повышения эффективности систем обучения и развития.*

***Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация, обучение, развитие персонала, вовлечение работников, ценности.*

Эффективное развитие персонала невозможно без учёта элементов корпоративной культуры. Поддержка ценностей, формирование позитивных норм и традиций, интеграция развития в стратегию и преодоление культурных барьеров создают условия для устойчивого профессионального роста и повышения мотивации сотрудников.

Одним из эффективных подходов интеграции развития персонала в стратегию компании является включение целей обучения и развития в общую

стратегию компании. Это обеспечивает согласованность действий всех структур и повышает значимость развития персонала как приоритета бизнеса. Интеграция достигается через:

- формирование корпоративных программ обучения с учетом стратегических задач;
- вовлечение руководства в поддержание и продвижение образовательных инициатив;
- регулярную коммуникацию ценностей развития среди сотрудников [5].

Гармоничная корпоративная культура способствует созданию мотивационной среды, где сотрудники ощущают поддержку и возможности для роста.

Примеры успешных практик включают:

- наставничество и коучинг, подкрепленные ценностями взаимопомощи;
- признание и вознаграждение за участие в образовательных проектах;
- создание сообществ и клубов по интересам, повышающих вовлеченность [9].

Жестко формализованная культура нередко ведет к снижению инициативы и сопротивлению изменениям, что препятствует обучению. Основные барьеры включают: ограниченность коммуникации и обмена опытом, страх ошибок и нежелание выходить за рамки стандартов, низкий уровень доверия к инициативам развития.

Преодолеть выделенные барьеры помогает:

- внедрение гибких моделей управления знаниями и поддержки инноваций;
- развитие открытой коммуникационной среды;
- поощрение рисков и экспериментов в обучении [6].

Корпоративная культура является фундаментом успешного развития персонала, особенно на крупных промышленных предприятиях, таких как ПАО «Газпром». В компании традиционно уделяется большое внимание формированию ценностей, норм и моделей поведения, которые создают благоприятную среду для профессионального роста сотрудников. Основными ценностями признаны ответственность, инновационность, командная работа и безопасность. Эти ценности пронизывают все уровни организации и стимулируют сотрудников

активно участвовать в системе обучения и развития. Мотивация к постоянному повышению квалификации подкрепляется внутренними программами признания и поощрения.

Компания внедряет комплексные программы обучения, включая как классические тренинги, так и дистанционное обучение, корпоративные университеты и наставничество. Важным элементом является интеграция обучающих мероприятий в стратегию корпоративного развития, что обеспечивает синхронность целей персонала и компании [8].

В дочерних обществах группы Газпром корпоративная культура помогает снизить сопротивление изменениям и повышает вовлеченность в процессы обучения. Открытость к инновациям и поддержка со стороны руководства создают благоприятные условия для внедрения новых образовательных технологий и методик.

Корпоративная культура ПАО «Газпром» способствует формированию высококвалифицированного кадрового резерва, что обеспечивает устойчивость компании в условиях динамичных рыночных изменений. Программы наставничества и внутреннего карьерного роста подтверждают успешность подхода. Кроме того, внедрение ценностей безопасности напрямую влияет на качество подготовки персонала в аспекте предупреждения производственных рисков.

Корпоративная культура ПАО «Газпром» играет ключевую роль в формировании эффективной системы развития персонала. За последние 5 лет компания активно инвестировала в обучение сотрудников, интегрируя корпоративные ценности – ответственность, инновационность и безопасность – в каждую обучающую программу.

В Газпроме действует Система непрерывного фирменного профессионального образования персонала ПАО «Газпром» (СНФПО). Одним из инструментов СНФПО является ежегодный централизованный График повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей и специалистов ПАО «Газпром», его дочерних обществ и организаций. Кроме того, дочерние общества и организации формируют собственные планы по обучению в учебно-производственных центрах и образовательных организациях регионов присутствия.

Соответствие профессионального уровня работников требованиям производства и стратегии развития Газпрома достигается за счет планомерного обучения в течение всей профессиональной деятельности по заранее разработанным образовательным программам с применением разнообразных учебно-методических материалов, тренажеров-имитаторов и развития собственной учебно-производственной базы.

Количество обученных сотрудников и высокий показатель отражает масштабное вовлечение персонала в корпоративные образовательные программы.

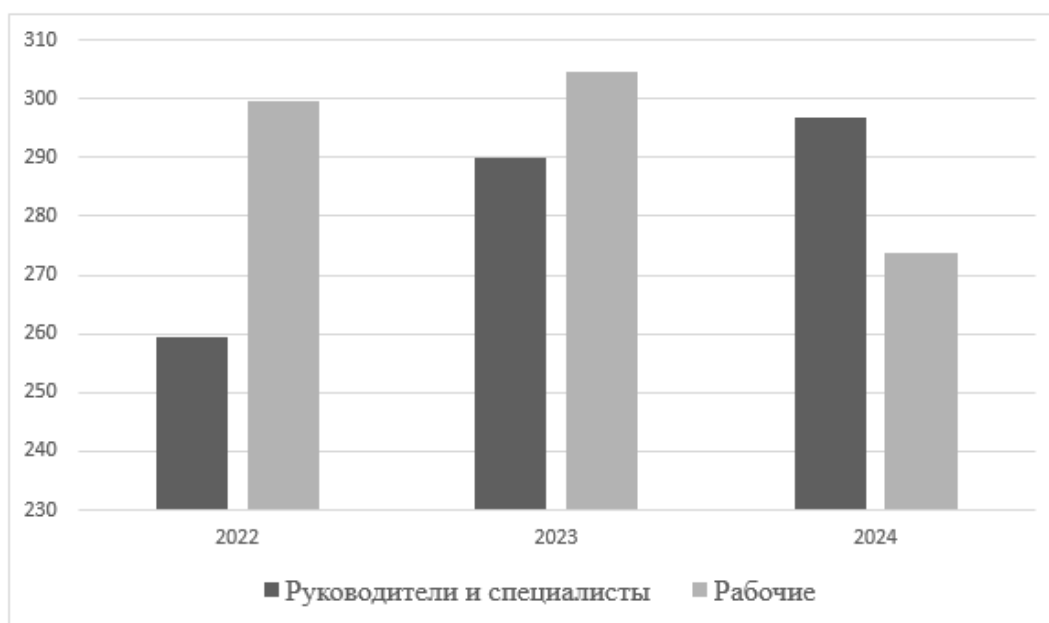


Рис. 1. Численность работников, прошедших обучение по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки в Группе Газпром, тыс. чел.

Уровень вовлеченности сотрудников в процессы развития зафиксирован на уровне 78% в 2023 году, что существенно выше среднего по отрасли (около 65%). Это свидетельствует о высокой мотивации и поддержке корпоративной культуры.

За последние 5 лет наблюдается рост показателей в области обучения персонала, данные приведены в таблице 1.

Таблица 1

Показатели в области реализации обучающих программ в Группе Газпром

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Численность работников Группы Газпром, прошедших обучение в области производственной безопасности, чел.	97 556	141 955	177 219	173 687	191 448
Численность работников Группы Газпром, прошедших обучение в области норм корпоративной этики, чел.	111 819	229 891	30 865	131 153	177 566

Такой рост обусловлен организацией обязательного обучения, необходимого для допуска к работе на опасных производственных объектах, в связи с увеличением численности работников. Еще одним фактором является принятие нормативных документов, регламентирующих обучение либо устанавливающих дополнительные требования по организации обязательного обучения [3].

Анализ внутренних опросов, проводимых ежегодно, показывает, что 85% сотрудников считают, что корпоративная культура «Газпрома» способствует их профессиональному росту и развитию. Более 90% менеджеров отмечают, что ориентация на инновации и командную работу помогает быстрее адаптироваться к изменениям и эффективнее осваивать новые знания.

Аналитические данные подтверждают, что сильная корпоративная культура в ПАО «Газпром» значительно усиливает систему развития персонала. Рост количества обученных, повышение вовлеченности демонстрируют прямую зависимость успеха программ от ценностей, закрепленных в корпоративной культуре. Это обеспечивает компании стабильное кадровое обеспечение и повышает её конкурентоспособность.

На примере ПАО «Газпром» видно, что сильная корпоративная культура является важнейшим фактором успешной системы развития персонала. Она не только мотивирует работников к обучению, но и помогает интегрировать обучение в общую стратегию компании, повышая ее конкурентоспособность и устойчивость.

Список литературы

1. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром за 2022 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/56/691615/gazprom-sustainability-report-ru-2022.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
2. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/07/429840/gazprom-sustainability-report-ru-2023.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
3. Отчет о социальной деятельности Группы Газпром за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/f/posts/44/479056/gazprom-sustainability-report-2024-ru.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
4. Иванова Е.П. Мотивация сотрудников к обучению: теория и практика / Е.П. Иванова. – СПб.: Питер, 2020. – 184 с.
5. Кузнецова Н.С. Корпоративная культура и инновационное развитие организации / Н.С. Кузнецова // Управление персоналом. – 2021. – №4. – С. 54–63.
6. Петров Д.В. Стратегический менеджмент человеческих ресурсов / Д.В. Петров. – М.: Гардарики, 2019. – 320 с.
7. Смирнов А.Ю. Преодоление барьеров в обучении и развитии сотрудников / А.Ю. Смирнов // Практика HR-менеджмента. – 2022. – №1. – С. 22–30.
8. Шейнов В.А. Корпоративная культура и её влияние на развитие персонала / В.А. Шейнов. – М.: Экономика, 2018. – 256 с.
9. Шпак Е.Д. Влияние корпоративной культуры на эффективность управления: анализ современных подходов / Е.Д. Шпак // Парадигмы социально-экономического развития России в новых реалиях: сборник научных статей. – Краснодар: Новация, 2024. – С. 93–96. EDN GZTEMY
10. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – 14th edition. – Kogan Page, 2020. – 820 p.
11. The impact of corporate culture on the acceptability and success of innovation in the organization / T.A. Petrova, A.P. Rafeeva, A.A. Gretchenko [etc.] // Industrial Economics. – 2023. – №S1. – P. 15–21.