

УДК 331.101.3

## ***КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА***

***Бронников А.А.***

*студент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

***Барлыбаев У. А.***

*к. э. н., доцент,*

*ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий»,*

*РФ, г. Уфа*

**Аннотация.** В статье рассматривается роль корпоративной культуры в системе управления современным предприятием и ее влияние на производительность труда. Обосновывается тезис о том, что корпоративная культура является не просто набором формальных атрибутов, а действенным инструментом стратегического управления, способным существенно повысить эффективность работы персонала. Проведен анализ функций корпоративной культуры, выделены ее основные элементы и механизмы влияния на трудовое поведение сотрудников. Представлена классификация типов корпоративной культуры и их связь с производительностью. На основе анализа научной литературы и практического опыта предложены рекомендации по формированию и развитию корпоративной культуры, ориентированной на рост производительности труда.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, производительность труда, организационное поведение, мотивация персонала, управление персоналом, ценности компании, вовлеченность.

## ***CORPORATE CULTURE AS A TOOL FOR INCREASING LABOR PRODUCTIVITY***

***Bronnikov A.A.***

*student,*

*Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

***Barlybaev U. A.***

*Candidate of Economics, Associate Professor,*

*Ufa University of Science and Technology,  
Ufa, Russian Federation*

**Annotation.** The article examines the role of corporate culture in the management system of a modern enterprise and its impact on labor productivity. The thesis is substantiated that corporate culture is not just a set of formal attributes, but an effective strategic management tool that can significantly increase the efficiency of personnel. The analysis of corporate culture functions is carried out, its main elements and mechanisms of influence on employee labor behavior are highlighted. A classification of corporate culture types and their relationship with productivity is presented. Based on the analysis of scientific literature and practical experience, recommendations are proposed for the formation and development of a corporate culture focused on increasing labor productivity.

**Keywords:** corporate culture, labor productivity, organizational behavior, personnel motivation, personnel management, company values, engagement.

В современной экономической науке и практике управления все более отчетливо проявляется тенденция к смещению акцентов с технократических подходов к человекоцентрированным моделям организации труда. Как отмечается в рекомендациях, разработанных в рамках национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости», только оптимальное сочетание технологической модернизации и активизации человеческого капитала может обеспечить долгосрочный успех предприятия [1]. Ключевую роль в этом процессе играет корпоративная культура. Корпоративная культура — Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

это система ценностей, норм, традиций и моделей поведения, которые разделяются большинством сотрудников и определяют способ осуществления деятельности в организации [2]. Долгое время она воспринималась как нечто второстепенное, относящееся скорее к области психологии, чем к реальному бизнесу. Однако исследования последних лет убедительно доказывают обратное: компании с сильной, осознанно сформированной культурой демонстрируют существенно более высокие финансовые результаты. По данным Дж. Коттера и Дж. Хескета, за 11 лет такие компании увеличили выручку на 682%, а чистую прибыль — на 756%, тогда как организации со слабой культурой показали рост лишь на 166% и 1% соответственно [3].

Цель данной работы — проанализировать механизмы влияния корпоративной культуры на производительность труда и определить направления ее целенаправленного формирования как инструмента повышения эффективности организации. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть понятие, структуру и функции корпоративной культуры;
2. Выявить механизмы влияния корпоративной культуры на производительность труда;
3. Проанализировать взаимосвязь различных типов корпоративной культуры с эффективностью деятельности;
4. Сформулировать практические рекомендации по формированию культуры, ориентированной на рост производительности.

В научной литературе существует множество определений корпоративной культуры. Обобщая различные подходы, можно определить ее как совокупность базовых предположений, ценностей, верований и символов, которые разделяются членами организации и определяют способы их взаимодействия как между собой, так и с внешней средой [4]. Важно различать внешние проявления культуры (фирменный стиль, ритуалы, традиции) и ее глубинную сущность. Как справедливо отмечается в исследованиях, для решения проблемы повышения Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

производительности труда одних внешних атрибутов недостаточно — требуется системное социальное и профессиональное развитие персонала. Современное понимание корпоративной культуры предполагает ее рассмотрение как стратегического актива компании, который может быть сознательно сформирован и использован для достижения бизнес-целей [5].

В структуре корпоративной культуры можно выделить несколько уровней. Первый уровень — артефакты, то есть видимые организационные структуры и процессы (архитектура, дизайн, дресс-код, язык общения, ритуалы). Второй уровень — провозглашаемые ценности, включающие стратегии, цели, философию, официально заявленные принципы работы. Третий уровень — базовые предположения, представляющие собой неосознаваемые, принимаемые на веру убеждения, формирующие восприятие и мышление сотрудников. Основные функции корпоративной культуры включают интеграционную (объединение сотрудников вокруг общих целей), адаптационную (помощь новым членам в освоении принятых норм), регулятивную (поддержание стандартов поведения) и мотивационную (формирование внутреннего побуждения к эффективному труду).

Влияние корпоративной культуры на производительность труда реализуется через несколько взаимосвязанных механизмов. Обобщая результаты исследований, можно представить их в таблице 1.

Таблица 1 - Механизмы влияния корпоративной культуры на производительность труда [2]

<b>Механизм влияния</b>	<b>Содержание</b>	<b>Проявление в росте производительности</b>
Формирование ценностно-мотивационного ядра	Культура транслирует ценности, которые становятся внутренними мотиваторами для сотрудников	Сотрудники работают не только ради материального вознаграждения, но и из разделения целей компании
Снижение транзакционных издержек	Единые нормы и правила упрощают коммуникацию и координацию	Уменьшение затрат времени на согласования, контроль, разрешение конфликтов

Повышение лояльности и удержание кадров	Комфортная культурная среда снижает текучесть	Сохранение ключевых компетенций, сокращение затрат на адаптацию новых сотрудников
Стимулирование инициативы и инноваций	Культура, поощряющая инициативу, создает условия для генерации улучшений	Рост числа рационализаторских предложений, вовлеченность в оптимизацию процессов
Усиление трудовой дисциплины	Разделяемые нормы формируют ответственное отношение к обязанностям	Сокращение потерь рабочего времени, повышение качества выполнения задач

Как видно из таблицы, корпоративная культура воздействует на производительность не прямо, а опосредованно — через изменение установок, мотивов и моделей поведения сотрудников [6]. При этом важно отметить, что влияние культуры может быть как позитивным (если она поддерживает цели организации), так и негативным (если в ней доминируют ценности, противоречащие задачам повышения эффективности). Как отмечает И. Рыжков, культура может стать скрытым ограничением роста, когда она начинает обслуживать прошлый этап развития бизнеса и препятствует необходимым изменениям.

Различные типы корпоративной культуры по-разному влияют на производительность труда. Одна из наиболее известных классификаций — модель К. Камерона и Р. Куинна, различающая иерархическую, рыночную, клановую и адхократическую культуры. Для целей нашего исследования важно подчеркнуть, что не существует единственного «лучшего» типа культуры. Эффективность определяется тем, насколько культура соответствует стратегии компании и этапу ее жизненного цикла. Например, на этапе быстрого роста востребована адхократическая культура с ее ориентацией на инновации и гибкость, тогда как на этапе стабилизации эффективнее может оказаться иерархическая культура с акцентом на порядок и контролируемость. Особый интерес представляет исследование METRO, где культура строится на пяти ключевых принципах: «Опт всегда и везде», «Рост, скорость, результат», «Основа

основ», «Кто хочет, тот может», One METRO [7]. Эта система создает единый язык и ориентиры для 90 тысяч сотрудников в 30 странах, что существенно снижает издержки координации и повышает общую эффективность.

Анализ научной литературы и успешных практик позволяет сформулировать ряд рекомендаций для руководителей, стремящихся использовать корпоративную культуру как инструмент повышения производительности труда. Первый этап — диагностика. Прежде чем менять культуру, необходимо понять ее текущее состояние. Как отмечает И. Рыжков, культуру удобно анализировать с четырех ракурсов: поведение сотрудников, система (процессы и инструменты), отношения (негласные правила), личность (ценности ключевых людей). Для этого используются опросы, интервью, наблюдение за совещаниями и коммуникациями. Второй этап — определение желаемых характеристик. Исходя из стратегических целей и этапа развития компании, формулируются желаемые культурные ориентиры. Важно, чтобы они были не абстрактными лозунгами, а конкретными поведенческими паттернами. Например, если цель — повышение скорости принятия решений, в культуре должны поощряться самостоятельность, инициатива и допустимость ошибок. Третий этап — работа с носителями культуры. Основными проводниками культуры являются руководители всех уровней. Их поведение, стиль управления, способы принятия решений задают образцы для подражания. Поэтому инвестиции в развитие управленческих компетенций — важнейшее условие формирования желаемой культуры. Четвертый этап — внедрение через системы управления. Культура должна подкрепляться реальными управленческими механизмами: системой подбора (отбор по ценностному соответствию), адаптации (погружение в культуру с первых дней), мотивации (поощрение желаемого поведения), обучения (развитие необходимых компетенций) [8]. Пятый этап — закрепление через ритуалы и символы. Традиции, праздники, истории о героях, корпоративные мероприятия создают эмоциональную связь с компанией и делают ценности живыми и осязаемыми [9]. Особого внимания Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

заслуживает вопрос адаптации культуры к локальным условиям. Как показывает опыт международных компаний, успешная корпоративная культура сочетает единые глобальные принципы с учетом местной специфики. Прежде чем масштабировать новые культурные практики, их целесообразно апробировать в пилотных подразделениях, анализировать результаты и только затем тиражировать [10].

Проведенное исследование позволило систематизировать теоретические подходы к пониманию корпоративной культуры и выявить ключевые механизмы ее влияния на производительность труда. Ключевым результатом работы является обоснование того, что корпоративная культура воздействует на эффективность через формирование ценностно-мотивационного ядра сотрудников, снижение транзакционных издержек, повышение лояльности и удержание кадров, стимулирование инициативы и укрепление дисциплины. Выявлено, что эффективность культуры определяется не ее типом как таковым, а степенью соответствия стратегии компании и этапу ее жизненного цикла. На основе анализа успешных практик сформулирован пятиэтапный алгоритм формирования культуры, ориентированной на рост производительности: диагностика, определение желаемых характеристик, работа с руководителями как носителями культуры, встраивание культурных механизмов в HR-процессы, закрепление через ритуалы и символы.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что корпоративная культура является действенным инструментом повышения производительности труда, значение которого в современных условиях возрастает. В отличие от технократических подходов, ориентированных на совершенствование технологий и процессов, культура воздействует на глубинные мотивы и установки сотрудников, формируя внутреннее побуждение к эффективному труду.

Ключевые выводы работы:

1. Корпоративная культура влияет на производительность через несколько механизмов: формирование ценностно-мотивационного ядра, снижение транзакционных издержек, повышение лояльности, стимулирование инициативы и укрепление дисциплины;

2. Эффективность культуры определяется ее соответствием стратегии и этапу развития компании. Не существует универсального «лучшего» типа культуры — важна ее адекватность текущим задачам бизнеса;

3. Формирование культуры, ориентированной на производительность, требует системной работы по направлениям: диагностика, определение ориентиров, развитие руководителей как носителей культуры, встраивание культурных механизмов в HR-процессы, закрепление через ритуалы и символы;

4. Важнейшим условием успеха является последовательность и постоянство: культура не формируется разовыми мероприятиями, она требует непрерывного внимания и поддержки.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку методик количественной оценки влияния корпоративной культуры на производительность труда, изучение специфики формирования культуры в условиях цифровизации и удаленной работы, а также анализ взаимосвязи культуры и инновационной активности персонала.

### **Библиографический список**

1. Рекомендации для руководителей предприятий Российской Федерации «Корпоративная культура предприятия как фактор повышения производительности труда» / разработ. в рамках нац. проекта «Производительность труда и поддержка занятости». — М., 2019. — 24 с.

2. Арутюнян С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. — 2023. — № 3. — С. 105-111.

3. Рыжков И. Как превратить корпоративную культуру в работающий актив // РБК Компании. — 2026. — 14 янв. — URL: <https://companies.rbc.ru>.
4. Бондаренко О. В., Родин П. Н. Формирование, диагностика и управление организационной культурой предприятия // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. — 2022. — № 42 (47). — С. 63-69.
5. Колесников А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт, 2024. — 167 с.
6. Комаров М. О. Корпоративная культура как ключевой фактор повышения эффективности и качества труда в ООО «Суксунское» // Молодой ученый. — 2025. — № 17 (568). — С. 343-345.
7. Подольчак А. Тысячи сотрудников, один язык: чему учит сильная корпоративная культура и как наказывает слабая? // Большие Идеи. — 2025. — 7 апр. — URL: <https://big-i.ru>.
8. Дудникова М. В., Муравьева Н. А., Колесников А. В. Как удержать сотрудников в организации // Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях. — 2021. — № 9. — С. 54-57.
9. Коттер Дж., Хескет Дж. Корпоративная культура и эффективность бизнеса / пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2020. — 328 с.
10. Эргардт М. Когда пора менять корпоративную культуру в компании // РБК Образование. — 2026. — 27 янв. — URL: <https://www.rbc.ru/education>.