

# ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

**Абдуллаева М.Б.**

Филиал РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина в г. Ташкенте, преподаватель

**Рахматова Д.Э.**

Филиал РГУ нефти и газа (НИУ) им. И.М. Губкина в г. Ташкенте, студент

## **АННОТАЦИЯ**

В статье рассматривается влияние корпоративной культуры на уровень производительности труда в компаниях Республики Узбекистан в современных социально-экономических условиях. Проведение данного исследования было обусловлено наличием проблем в системе управления персоналом и необходимостью поиска внутренних резервов повышения эффективности деятельности организаций. В ходе анализа выявлены ключевые проблемные аспекты организационной среды, среди которых наибольшее значение имеет воспринимаемая несправедливость действующей системы мотивации и стимулирования работников. Результаты статистической обработки данных подтвердили устойчивую положительную взаимосвязь между уровнем развития корпоративной культуры и показателями трудовой результативности. По итогам исследования предложены практические рекомендации, направленные на совершенствование принципов материального и нематериального поощрения, уточнение критериев оценки вклада сотрудников и внедрение регулярного мониторинга обратной связи.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, производительность труда, эмпирическое исследование, система мотивации, управление персоналом, вовлеченность сотрудников.

## **THE IMPACT OF CORPORATE CULTURE ON LABOR PRODUCTIVITY**

**Abdullaeva M.B.**

Lecturer, Branch of Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NRU) in  
Tashkent

**Rakhmatova D.E.**

Student, Branch of Gubkin Russian State University of Oil and Gas (NRU) in  
Tashkent

## **ABSTRACT**

This article examines the impact of corporate culture on labor productivity in companies of the Republic of Uzbekistan under contemporary socio-economic conditions. The study was motivated by existing challenges in personnel management systems and the need to identify internal reserves for improving organizational performance. The analysis revealed several key problem areas within the organizational environment, among which the perceived unfairness of the existing employee motivation and incentive system was found to be the most significant. The results of the statistical analysis confirmed a stable positive relationship between the level of corporate culture development and indicators of labor productivity. Based on the findings, practical recommendations were proposed to improve material and non-material incentive mechanisms, clarify employee performance evaluation criteria, and implement regular feedback monitoring practices.

**Keywords:** corporate culture, labor productivity, empirical study, motivation system, personnel management, employee engagement.

## **Введение**

Корпоративная культура является ключевым фактором мотивации работников, дисциплины и эффективностью организации. В мире растущей конкуренции и цифровой трансформации на рынке труда Республики Узбекистан вызвало у компаний проблемы, такие как низкая вовлеченность работников, высокая текучесть кадров и недостаточная производительность труда. Слабая корпоративная культура приводит к необходимости повышения

производительности труда ради улучшения конкурентоспособности и комфортной рабочей среды. Государственная политика Республики Узбекистан подчёркивает важность трудового ресурса и нематериальных мотивационных факторов. Стратегия «Узбекистан 2030», утверждённая Указом Президента № УП-158 от 11.09.2023 года, акцентирует развитие трудового ресурса, повышении производительности и улучшение рабочей среды [1,2]. Эти приоритеты отражены Инициативе по развитию производственных отношений и рынка труда на 2021-2025 годы, который подчеркивает современные методы управления трудовыми ресурсами и снижения текучести кадров. И несмотря на эти меры, в настоящее время в Узбекистане, производительность труда остаётся ниже среднего относительно показателя в развивающихся стран, а текучесть кадров в частном секторе высока. Поэтому значение корпоративной культуры по совершенствованию эффективности является необходимостью. Актуальность исследования подчёркивается необходимостью выявления причин низкой производительности труда посредством анализа корпоративной культуры, оценки её влияния на основе эмпирических данных (опрос 23 сотрудников) и предоставления практических рекомендаций для узбекских компаний. Цель работы – на основе провиденного опроса, расчёта описательных статистик и коэффициента корреляции оценить влияние корпоративной культуры на производительность труда и разработать мероприятия по их улучшению.

### **Методология исследования**

Методологической основой исследования послужили концептуальные положения теории организационной культуры Э.Шейна, рассматривающей корпоративную культуру как систему ценностей, норм и моделей поведения, формирующих организационную среду и влияющих на эффективность деятельности организации [2]. Также использованы положения о стратегической роли корпоративной культуры в обеспечении организационной результативности и нематериальной мотивации персонала [3;4]. В качестве теоретической базы анализа взаимосвязи корпоративной культуры и показателей трудовой

деятельности использованы современные исследования, подтверждающие влияние корпоративной культуры на качество трудовой жизни, вовлеченность и текучесть кадров [5;6]. Указанные положения позволили сформировать гипотезу о наличии положительной взаимосвязи между уровнем развития элементов корпоративной культуры и производительностью труда.

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных анкетирования, проведенного среди сотрудников организаций Республики Узбекистан с использованием платформы Google Forms. В опросе приняли участие 23 респондента, представляющие категории специалистов и руководителей среднего звена. Анкета была направлена на оценку основных элементов корпоративной культуры: понятности целей и ценностей организации, уровня доверия в коллективе, развития командной работы, справедливости системы мотивации, поддержки инициативности сотрудников и их влияния на результаты деятельности. Оценка осуществлялась по пятибалльной шкале Лайкерта. Для обработки данных использовались методы описательной статистики, сравнительного и корреляционного анализа. Сравнительный анализ позволил выявить различия в восприятии корпоративной культуры различными категориями работников, а корреляционный анализ (коэффициент Пирсона) определить силу взаимосвязи между элементами корпоративной культуры и производительностью труда. Дополнительно были рассчитаны средние значения и стандартные отклонения, что позволило оценить степень согласованности мнений респондентов и выявить наиболее проблемные элементы корпоративной культуры. Полученные результаты интерпретировались с учётом современных теоретических подходов к исследованию корпоративной культуры как фактора повышения организационной эффективности.

### **Анализ влияния корпоративной культуры на производительность труда**

Современное состояние корпоративной культуры в опрошенных организациях характеризуется несколькими взаимосвязанными факторами,

которые наиболее четко отражены в результатах опроса 23 сотрудников с помощью Google Формы. Как показывают данные, общий уровень развития корпоративной культуры оценивается как положительный, но также выявлены ключевые проблемные области, требующие управленческого подхода.

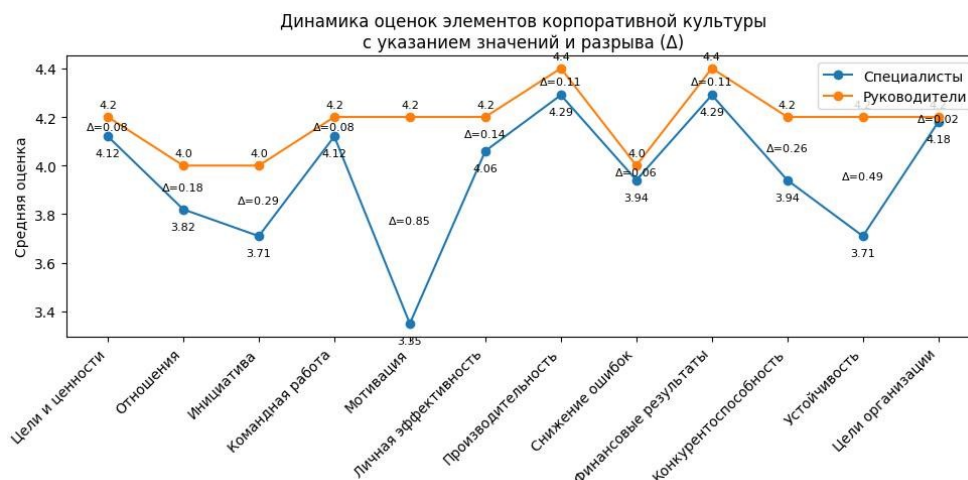
**Таблица 1. Оценка элементов корпоративной культуры (N=23)  
Источник: составлен автором.**

Критическим выглядит показатель «Справедливость системы мотивации» -

Элемент корпоративной культуры	Среднее значение (M)	Стандартное отклонение (σ)
Понятность целей и ценностей	4,14	0,71
Уважительные и доверительные отношения	3,86	0,83
Поощрение инициативы и ответственности	3,77	0,75
Развитие командной работы	4,14	0,99
Справедливость системы мотивации	3,55	1,01
Влияние культуры на личную эффективность	4,09	0,97
Влияние атмосферы на производительность	4,32	0,78
Снижение количества конфликтов и ошибок	3,95	0,79
Влияние работы сотрудников на финансовые результаты	4,32	0,72
Повышение конкурентоспособности организации	4,00	0,93
Влияние на устойчивость компании	3,82	0,96
Способствование целям организации	4,23	0,81

получил самый средний балл при заметно разбросе ответов это указывает на недовольство и разобщённость коллективе по аспекту, что представляет значительный уровень мотивации и социально-психологического климата. [5,6].Для углублённого понимания структуры

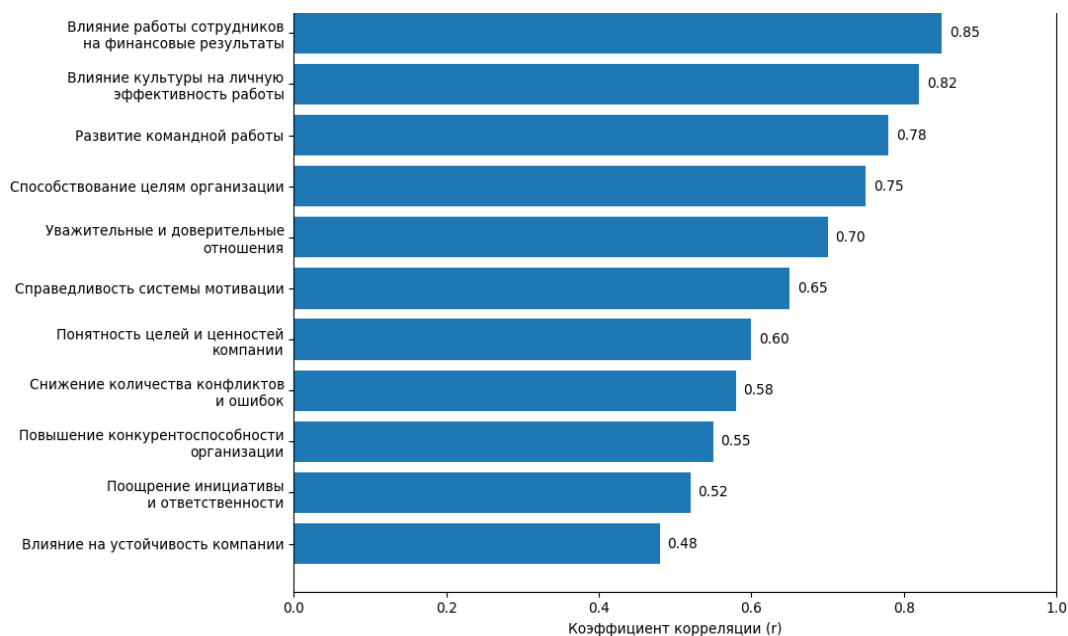
восприятия был проведён сравнительный анализ между рядовыми специалистами и руководителями.



**Рисунок 2. Сравнительный анализ средних оценок элементов корпоративной культуры: специалисты и руководители. Источник: составлен автором.**

Наибольшее различие в оценках выявлено по справедливости системы мотивации, то есть разрыв составляет 0,85 балла по 5-балльной шкале. Этот результат означает, что специалисты оценивают систему мотивации, значительно ниже ( $M=3,35$ ), тогда как руководители считают её почти удовлетворительной ( $M=4,20$ ). Существенное различие также наблюдается в восприятии влияния корпоративной культуры на устойчивость организации ( $\Delta=+0,49$ ) и в меньшей степени на конкурентоспособность ( $\Delta=+0,26$ ). Руководство выше оценивает стратегическую роль культуры как фактора долгосрочного развития по сравнению с сотрудниками. Также по вопросам командной работы и снижения конфликтов оценки практически совпадают ( $\Delta \leq +0,08$ ), что указывает на области относительного согласия и возможные точки опоры для укрепления внутреннего общения и долгого развития корпоративной культуры [2,3]. Для определения влияния различных аспектов корпоративной культуры на ключевой показатель эффективности был проведён корреляционный анализ. И в качестве интегрального показателя восприятия производительности труда использовалась оценка, утверждённая работниками в вопросе №9 ( $M= 4,32$ ).

**Рисунок 3. Корреляция элементов корпоративной культуры с оценкой их влияния на производительность труда. Источник: составлен автором.**



Корреляционный анализ выявил значимые положительные связи между всеми элементами корпоративной культуры и восприятием её влияния на производительность труда. Самые сильные корреляции ( $r > 0,75$ ) наблюдаются по факторам результативности вклада (влияние работы на итоги компании, повышение личной эффективности), командной работе, уважению в коллективе и соответствию стратегическим целям. Особое внимание привлекает «Справедливость системы мотивации»: при самой низкой оценке ( $M = 3,55$ ; см. Таблицу 1) она показывает сильную связь с производительностью ( $r = 0,65$ ). Это подчёркивает её роль как главного источника недовольства и одновременно мощного рычага роста эффективности при улучшении. Результаты подтверждают, что корпоративная культура - комплексный фактор, объединяющий операционные, социальные и стратегические аспекты для достижения организационной результативности [2, 5].

### **Результаты и обсуждения.**

Проведённый эмпирический анализ выявил ключевые проблемы в управлении корпоративной культурой организации. И на основе полученных результатов были сформулированы рекомендации:

Во-первых, провести аудит и переработать систему мотивации. Фактор «Справедливость системы стимулирования» получил самый низкий средний балл и максимальный разрыв в восприятии между группами специалистов и руководителями. Простое увеличение заработной платы не решит проблему. Необходима переработка самих принципов оценки вклада сотрудников. Рекомендуется сформировать рабочую группу для создания прозрачной, понятной и справедливой системы KPI. Такой шаг устраняет один из главных факторов демотивации и соответствует Теории справедливости Дж. Стейси Адамса [7, 8].

Во-вторых, внедрить постоянную систему сбора обратной связи. Разовые масштабные опросы уже не дают ожидаемого эффекта. Необходимо перейти к регулярным ежемесячным «пульс-опросам», а также постоянному отслеживанию индекса вовлеченности (eNPS и другие метрики) [8]. Такой подход позволяет управлять корпоративную культуру активно, и на основе актуальных данных объективно оценивать результаты внедряемых изменений. Данная последовательная реализация направлений способна превратить корпоративную культуру из формальности в важнейший элемент, который будет работать на повышение производительности труда, вовлеченности сотрудников и других аспектов.

### **Выводы.**

Корпоративная культура в Узбекистане, как фактор производительности труда требует стратегического переосмысления. Сохранений сложившихся подходов преимущественно интуитивных и несистемного подхода к управлению корпоративной культурой непременно приводит к текущим проблемам. В их числе – низкая вовлеченность сотрудников, высокая текучесть кадров и нерациональное использование человеческого потенциала. Нарастающие

расхождения между необходимостью повышать конкурентоспособность и текущим состоянием социально-психологической атмосферы в коллективах определяет необходимость структурных изменений. Эмпирическое исследование, проведённое в рамках работы, подтвердило, что решение лежит в целенаправленных действиях по трансформации системы мотивации, развитию лидерских компетенций и внедрению мониторинга на основе данных. И поэтому, ключевая среднесрочная задача – последовательная трансформация корпоративной культуры в управляемый инструмент повышения организационной эффективности. Реализация данной задачи зависит от эффективного взаимодействия руководства компаний, которые берут на себя ответственность за формирование культуры и вовлеченности работников.

Достижение этой цели позволит организациям Узбекистана не только преодолеть внутренние препятствия роста, но и создать устойчивое конкурентное преимущество на рынке труда. Это окажет существенный вклад в решение национальной задачи повышения производительности труда и перехода к качественной модели руководства, в основе которой лежит вовлеченность и стратегическая роль человека.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Василенко С. В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом : учеб. пособие. Москва - М. Дашков, 2009. 130-136 с.
2. Бас Виталий Николаевич. Методология управления организационным поведением на основе корпоративной культуры в системе управления персоналом : автореферат диссертаций по направлению экономика, 08.00.05. Бас В. Н. - Москва, 2010. -48 с.
3. О корпоративной культуре: Закон Республики Узбекистан от 30 августа 1996 г. № 257-I (в ред. от 13 апреля 2016 г. № ЗРУ-391). -URL: <https://lex.uz/ru/docs/6600404> (дата обращения: 18.12.2025)

4. Schein E. H. Organizational culture and leadership. -4th ed. -Jossey-Bass, 2010. - URL: [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf) (дата обращения: 12.12.2025)
5. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективной деятельности организации: монография. - 2018. С.3-8.
6. Воробьев А.С., Бурлов Д.Ю. Корпоративная культура как стратегический инструмент нематериальной мотивации персонала торговых компаний // Лидерство и менеджмент. - 2025. - № 6. С 33-38.
7. Хуан Инь. Связь корпоративной культуры, качества трудовой жизни и текучести кадров в организации Экономика труда. - 2023. -Т. 10, № 12. - С. 2109-2118.
8. Цыганкова И.В., Хуан Инь. Корпоративная культура как фактор формирования качества трудовой жизни работников российских и китайских организаций // Экономика труда. - 2022. -№ 4. С.14-19
9. Бондаренко О.С. Методы оценки и развития управленческих компетенций // Boss Control: сайт.-22.07.2025.-URL:<https://www.bosscontrol.ru/blog/metody-ocenki-i-razvitiya-upravlencheskih-kompetentcii/> (дата обращения: 02.12.2025)