AMERICAN JOURNAL OF EDUCATION AND LEARNING
ISSN: 2996-5128 (online) | ResearchBib (IF) = 9.918 IMPACT FACTOR
Volume-3| Issue-6| 2025 Published: |30-06-2025|

«РОЛЬ ЦЕННОСТНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФОРМИРОВАНИИ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА»

https://doi.org/10.5281/zenodo.15597438

Дониёрова Фотимабону Алишер қизи
к.э.н. (PhD) ТГЭУ

Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi
(PhD) of the Tashkent state university of economics

Doniyorova Fotimabonu Alisher qizi
i.f.n. (PhD) TDIU

Аннотация

В статье рассматривается роль корпоративной культуры как ключевого фактора повышения вовлеченности персонала в деятельность организации. Анализируются основные элементы корпоративной культуры, влияющие на уровень мотивации и удовлетворенности сотрудников, включая ценности компании, стиль управления, систему внутренних коммуникаций и признание достижений. Особое внимание уделено взаимосвязи между вовлечённостью персонала и производственной эффективностью, а также влиянию культурной среды на удержание талантливых специалистов. Отражены современные подходы к формированию позитивной корпоративной культуры и представлены практические рекомендации по её укреплению с целью создания мотивированной и лояльной команды.

Введение

В условиях стремительных изменений в социально-экономической среде, цифровизации и роста конкуренции на рынке труда, организации всё чаще сталкиваются с вызовами, связанными с удержанием и мотивацией персонала. Традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами постепенно уступают место стратегиям, ориентированным на долгосрочное развитие и вовлечение сотрудников в корпоративные процессы. Одним из ключевых факторов, способствующих формированию лояльности, инициативности и продуктивности работников, становится корпоративная культура.

В послании “Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису подчёркивается важность формирования «нового мышления и культуры управления» как одного из направлений устойчивого развития

страны. В частности, подчеркивается необходимость внедрения современных подходов в работу[89] с кадрами, повышения их мотивации и вовлеченности. Эти задачи находят продолжение в Стратегии «Узбекистан – 2030»", где среди приоритетов обозначено развитие человеческого капитала и создание эффективной системы корпоративного управления, основанной на принципах открытости, ответственности и участия.

Современные сотрудники —особенно представители младших поколений — всё больше ориентированы на ценностное соответствие компании, атмосферу внутри коллектива, стиль лидерства и возможности для самореализации. Именно эти элементы корпоративной среды становятся определяющими в восприятии привлекательности работодателя.

Исследования по теме

Проблема формирования эффективной корпоративной культуры как основы вовлечённости персонала активно изучается как зарубежными, так и отечественными исследователями. Современные научные подходы подчёркивают, что корпоративная культура формирует поведенческие нормы, влияет на уровень мотивации и лояльности сотрудников, а также способствует укреплению командной сплочённости и HR-бренда компании.

Дж. Берк рассматривает влияние цифровой трансформации на управление персоналом и подчёркивает, что корпоративная культура должна адаптироваться к условиям удалённой работы, обеспечивая вовлечённость сотрудников с помощью цифровых коммуникаций и новых форм организационной поддержки [1].

А. Тейлор подчёркивает, что вовлечённость персонала является критически важным элементом устойчивости организации. Он связывает её с культурой признания, справедливости и развития, которая становится платформой для формирования позитивного имиджа работодателя [2].

С. Робинсон исследует управление распределёнными командами и подчёркивает, что единая корпоративная культура — это основной фактор, обеспечивающий идентичность и вовлечённость персонала в условиях дистанционного труда [3].

Д. Ким утверждает, что сильная корпоративная культура напрямую связана с эффективностью организации. Он делает акцент на таких ценностях, как командная работа, доверие, лидерство и развитие, которые формируют долгосрочную вовлечённость [4].

М. Саймон (Simon, M.) акцентирует внимание на поколении Z и отмечает, что их вовлечённость во многом зависит от культурной среды, где

[89] УП-158-сон 11.09.2023. О Стратегии «Узбекистан — 2030»

ценятся гибкость, экологичность, уважение к личным границам и смысловая наполненность труда [5].

Среди отечественных исследователей, Абдурахманов К.Х. подчёркивает значимость формирования привлекательной корпоративной среды для роста мотивации и повышения устойчивости кадрового потенциала. Он рассматривает корпоративную культуру как фактор, влияющий на уровень социальной ответственности организаций [6].

Зокирова Н.К. указывает на необходимость модернизации механизмов управления персоналом с опорой на культурные аспекты организации. Её исследования подчеркивают, что именно корпоративная культура влияет на удержание сотрудников и формирование их вовлечённости [7].

Абдурахманова Г.К. рассматривает трансформацию корпоративной культуры в условиях цифровизации. Она подчёркивает, что организации должны перестраивать внутренние ценности и коммуникационные каналы, чтобы обеспечить высокий уровень включённости сотрудников [8].

Ирматова А.Б. исследует корпоративную культуру как фактор повышения трудовой мотивации и организационной стабильности. В её работах подчеркивается, что вовлечённость усиливается, когда ценности компании совпадают с личными установками работников [9].

Гойипназаров С.Б. акцентирует внимание на механизмах создания эффективной корпоративной среды, в которой работник чувствует свою значимость и участие в общем результате. Он подчеркивает, что вовлечённость начинается с доверия, открытого общения и справедливого отношения [10].

Таким образом, все рассмотренные исследования подтверждают, что корпоративная культура является стратегическим инструментом вовлечения сотрудников, повышения их мотивации и формирования устойчивого HR-бренда компании.

Методология исследования

Методология исследования строится на применении комплекса общенаучных и прикладных методов познания, включая системный, структурно-функциональный, сравнительный и факторный анализы, что позволило всесторонне рассмотреть влияние корпоративной культуры на уровень вовлечённости персонала.

“В рамках исследования был проведён контент-анализ внутренних корпоративных документов, миссий и ценностей компаний, представленных на официальных сайтах и карьерных страницах. Также осуществлён обзор публикаций в деловых медиа и профессиональных HR-платформах (hh.uz,

LinkedIn, VC.ru), направленный на выявление ключевых признаков корпоративной культуры, способствующих формированию”[90] вовлечённости.

Полевой этап исследования включал **анкетирование 100 сотрудников и молодых специалистов** в возрасте от 22 до 40 лет, работающих в компаниях, расположенных в Ташкенте, Андижане и Бухаре. Опрос фокусировался на выявлении таких факторов, как восприятие внутренней среды, наличие корпоративных ценностей, стиль управления, вовлечённость в принятие решений и внутреннюю коммуникацию.

Дополнительно применён **кейс-анализ** практик управления корпоративной культурой “в ведущих компаниях, таких как **Artel Group, UzAuto Motors, Beeline Uzbekistan”**, [91]а также международных организациях (например, Nestlé, Google), что позволило сравнить особенности формирования вовлечённости в разных корпоративных контекстах.

“Для углубленного анализа использован метод **SWOT-оценки корпоративной культуры** на примере условной организации "X", в рамках чего были выделены внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы, влияющие на степень вовлечённости сотрудников”.[92]

Комплексное применение указанных методов позволило сформировать целостное представление о роли корпоративной культуры как ключевого инструмента повышения вовлечённости персонала и устойчивого развития компаний в условиях динамичного рынка труда.

Результаты исследования

В целях выявления ключевых факторов, способствующих росту вовлечённости персонала, был проведён опрос среди 100 респондентов в возрасте от 22 до 40 лет, работающих в коммерческих и государственных организациях в Ташкенте, Бухаре и Андижане. Исследование проводилось с использованием структурированного анкетирования, включавшего как закрытые, так и полуоткрытые вопросы. Данные были проанализированы с применением методов факторного и сравнительного анализа.

[90] 10 inspiring Careers Page Examples to attract great candidates
[91] HH.uz. (2023). *Корпоративная культура компаний Узбекистана: тренды и примеры*. https://hh.uz
[92] Нуридинов А.М. Совершенствование корпоративной культуры в ООО «Агрофирма «Победа» // Молодой учёный. – 2022. – № 25 (420). – С. 384–386. URL: https://moluch.ru/archive/420/93373/ (дата обращения: 04.06.2025).

Таблица 1. Факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников (n = 100)

Фактор вовлечённости	**% респондентов**
Уважительное отношение со стороны руководства	76%
Открытая внутренняя коммуникация	68%
Возможность участвовать в принятии решений	64%
Совпадение личных и корпоративных ценностей	61%
Корпоративная поддержка (адаптация, обучение)	58%
Позитивная атмосфера в коллективе	54%
Система признания и нематериального поощрения	51%

Результаты показывают, что нематериальные аспекты корпоративной культуры играют решающую роль в формировании вовлечённости. Особенно значимыми оказались факторы уважения, участия в управлении и ценностного соответствия, что подтверждает актуальность выстраивания культуры доверия и горизонтальной коммуникации.

Таблица 2. Уровень вовлечённости персонала в зависимости от типа корпоративной культуры

Тип культуры	**Уровень вовлечённости**
Сформированная и активная (например, Artel)	75–82%
Частично реализованная	50–60%
Формальная или слабовыраженная	30–40%

Сравнительный анализ данных по различным типам организаций позволил выявить устойчивую корреляцию между уровнем вовлечённости персонала и степенью развитости корпоративной культуры. В компаниях с сильной и чётко выраженной культурой наблюдаются более высокие

показатели приверженности, продуктивности и инициативности сотрудников.

Таблица 3. Каналы формирования вовлечённости (оценка HR-специалистов, n = 25)

Канал воздействия	**Средняя оценка (1–5)**
Корпоративные ценности и миссия	4.8
Внутренняя коммуникация	4.7
Стиль лидерства и управление	4.6
Признание заслуг и нематериальная мотивация	4.5
Командные мероприятия	4.3
Наставничество и программы адаптации	4.2

HR-специалисты выделили ключевые механизмы формирования вовлечённости сотрудников через инструменты корпоративной культуры. Наиболее значимыми оказались базовые компоненты — ценности, управленческая философия и стиль лидерства. Немаловажную роль играют и такие элементы, как признание заслуг, командные активности и адаптационные механизмы.

В целом, полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что сформированная и поддерживаемая корпоративная культура является основополагающим фактором повышения вовлечённости персонала. Это, в свою очередь, оказывает положительное влияние на стабильность команды, снижение текучести кадров и повышение производственной эффективности.

Заключение и предложения

Формирование сильной корпоративной культуры является одним из важнейших стратегических направлений развития современной организации, стремящейся обеспечить высокую вовлечённость персонала и устойчивость внутренней среды в условиях трансформации рынка труда. Результаты исследования подтверждают, что именно культура взаимодействия, уважения, участия и открытости формирует эмоциональную привязанность сотрудников к компании и способствует их долгосрочной мотивации.

В условиях цифровизации, гибридных форм занятости и роста ожиданий со стороны работников, особенно представителей поколения Z,

нематериальные факторы — такие как доверие, признание, возможности развития, а также соответствие личных и корпоративных ценностей — выходят на первый план. Корпоративная культура перестаёт быть фоном и становится действенным механизмом управления вовлеченностью, влияющим на производительность труда, удовлетворённость и удержание персонала.

Ключевую роль в поддержании и трансляции корпоративной культуры играет руководящий состав. Именно действия, стиль общения и управленческие решения лидеров — особенно на уровне среднего звена — формируют восприятие организационных ценностей сотрудниками. Лидеры, выступающие не только в роли администраторов, но и в качестве наставников, носителей ценностей и менторов, формируют среду, в которой работники чувствуют себя услышанными, вовлечёнными и значимыми.

На основе проведённого анализа предлагаются следующие рекомендации по укреплению корпоративной культуры как инструмента повышения вовлечённости персонала:

Разработать и внедрить стратегию корпоративной культуры, основанную на ценностях, ориентированных на человека, с акцентом на доверие, развитие и обратную связь;

Создать эффективные внутренние коммуникационные каналы, включая цифровые платформы, корпоративные порталы, регулярные опросы и инструменты обратной связи;

Внедрять нематериальные механизмы признания: благодарности, программы лояльности, персонализированную обратную связь и вовлекающие форматы признания достижений;

Инвестировать в развитие управленческих компетенций, формируя культуру лидерства, поддерживающего инициативность и самостоятельность сотрудников;

Проводить регулярный аудит корпоративной культуры и уровня вовлечённости, включая оценку внутреннего климата, идентичности сотрудников и факторов текучести.

Таким образом, корпоративная культура — это не просто совокупность формальных норм и ритуалов, а сложная система ценностей, поведения и смыслов, которая определяет уровень вовлечённости персонала и долгосрочную устойчивость организации. В условиях высокой конкуренции на рынке труда именно корпоративная среда становится тем фактором, который отличает привлекательного работодателя от формального нанимателя, а вовлечённого сотрудника — от пассивного исполнителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдурахманов К.Х. Инструменты развития человеческого капитала в Узбекистане. – Ташкент: Иктисад, 2020. – 184 с.
2. Зокирова Н.К. HR-бренд в условиях трансформации рынка труда // Экономика и инновации. – 2021. – № 3. – С. 45–50.
3. Абдурахманова Г.К. Корпоративная культура в условиях цифровизации: вызовы и адаптация // Вестник Ташкентского государственного экономического университета. – 2022. – № 2. – С. 65–72.
4. Ирматова А.Б. Мотивационные аспекты корпоративной культуры в системе управления персоналом // Кадровая политика и практика. – 2023. – № 1. – С. 17–23.
5. Гойипназаров С.Б. Формирование вовлечённости работников через ценностно ориентированную корпоративную культуру // Социально-экономические исследования. – 2023. – № 4. – С. 41–47.
6. Burke J. Digital HR: A Critical Analysis of Transformation Practices. – New York: HRM Press, 2021. – 208 p.
7. Taylor A. Employer Branding and Employee Engagement: Strategic Interdependence // Human Resources Review. – 2022. – Vol. 18, No. 2. – P. 34–41.
8. Robinson S. Remote Team Management and Organizational Culture in the Post-COVID Era // Journal of Organizational Behavior. – 2022. – Vol. 19, No. 1. – P. 52–59.
9. Kim D. The Power of Corporate Culture in Organizational Effectiveness. – London: Business Insight Publishing, 2020. – 192 p.
10. Simon M. Values and Work Expectations of Generation Z: Implications for Corporate Culture // International Journal of Human Capital. – 2021. – Vol. 7, No. 4. – P. 27–36.