

## Организационная культура как инструмент повышения мотивации персонала

*О.А. Лыкова, В.А. Пикалова*

*Донской государственной технической университет, г. Ростов-на-Дону*

**Аннотация:** В данной статье проанализирована роль организационной культуры как важнейшего инструмента повышения мотивации персонала. Выявлены особенности взаимодействия культуры предприятия и корпоративной системы мотивации, раскрыта содержательная сторона культуры с позиции стратегического ресурса предприятия в управлении мотивацией персонала.

**Ключевые слова:** организационная культура, мотивация, персонал, культура мотивации, мотивационная политика предприятия, корпоративная система мотивации.

В современном российском обществе построение эффективной системы мотивации персонала выступает одной из актуальных проблем менеджмента. Мотивация персонала для современных предприятий выступает одной из важнейших функций управления и залогом экономического развития. Быстрые темпы развития рыночных отношений, значительное увеличение процессов конкуренции между организациями подтверждают значимость формирования мотивированного персонала [1].

Английский ученый М.Х. Мескон в своем труде «Основы менеджмента» пишет: «Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации».

Практика подтверждает, что применяемые методы и способы мотивации персонала являются нерациональными и приводят к неблагоприятным последствиям и проблемам [2].

Так, к таким проблемам необходимо отнести отсутствие системного подхода к мотивации персонала, направление корпоративной мотивационной политики в сторону применения только системы наказаний, непрозрачность, высокая субъективность системы мотивации, отношение к персоналу, как к

противоборствующей стороне, быстрая смена правил, установок, безразличие к интересам работников [3].

Осознавая всю остроту и необходимость урегулирования вопросов мотивации, руководители предприятий и специалисты по персоналу активно занимались поиском эффективного инструмента стимулирования работников.

Данные факты подтверждают актуальность выбранной темы и необходимость выбора правильного инструмента и ресурса, который позволил бы построить грамотную систему мотивации.

По мнению большинства ученых и авторов, таким инструментом выступает организационная культура предприятия.

Правильно сформированная организационная культура позволяет построить эффективную систему мотивации [4].

Цель статьи – показать важность применения организационной культуры предприятия как важнейшего ресурса и инструмента повышения мотивации персонала.

Исследованием темы статьи занималось большое количество ведущих ученых и авторов.

Так, сущность, цели и задачи организационной культуры в системе управления мотивацией персонала отражены в научных трудах таких авторов, как Кибанов А.Я., Назарова М.А., Егоршин А.П. Особенности формирования, развития и роли организационной культуры в управлении персоналом раскрыты Румянцевой З.П., Поршневым А.Г., Соломатиным Н.А.

Теория и практика применения организационной культуры представлены в книгах Капитонова Э.А., Зинченко Г.П.

Организационная культура по праву считается одним из главных инструментов формирования полноценной и эффективной системы управления мотивацией в коллективе. Культура организации позволяет

---

управлять ее развитием, создавать в коллективе позитивный микроклимат, который будет помогать раскрывать творческий потенциал работников, мотивировать их на применение инновационных методов при решении возникающих проблем, быстро и качественно достигать поставленные цели [5].

Организационная культура в корпоративной мотивационной системе организации создает рациональную и справедливую систему вознаграждений результатов трудовой деятельности работников в зависимости от их профессионального уровня и квалификации. Также она призывает работников постоянно совершенствоваться и развиваться, что выступает основной задачей мотивационной политики организации [6].

Корпоративная система мотивации как инструмент реализации мотивационной политики является неотъемлемым элементом совокупности факторов влияния на формирование и развитие системы мотивации.

Комплексное взаимодействие и интеграция концепций корпоративной системы мотивации и организационной культуры предполагает объединение их в единое целое, проведение совместных практических действий и воспитательных мероприятий, которые приведут к синергетическому эффекту. Синергетический эффект означает, что эффект, который был бы достигнут отдельно каждым элементом во много раз меньше суммарного эффекта, достигнутого путем эффективного взаимодействия данных систем [7].

Организационная культура в системе мотивации персонала является также фактором внутренней среды, отвечающим за имидж и бренд организации. Данные категории создают систему ценностей, норм, правил, образцов поведения персонала, что также работает как мотивационный инструмент. Организационная культура целенаправленно и системно формируется управленческим уровнем организации и содержит в своем

---

составе систему желаемых, идеальных ценностей и образцов поведения работников. Следовательно, субъектом организационной культуры в корпоративной системе мотивации организации выступает управленческая команда.

Особую роль организационная культура играет в развитии мотивационной политики организации, задачей которой выступает оказание помощи и поддержки в стремлении работников самосовершенствоваться, повышать эффективность своей трудовой деятельности и получать при этом моральное удовлетворение от своей профессии [8].

Создается культура мотивации, в которой при помощи организационной культуры на постоянном контроле и учете находятся такие факторы и показатели, как мотивы работника, его потребности и стимулы, вся совокупность предъявляемых работой требований к уровню его профессионализма, ясность и разъяснение трудовых задач, представление о значении задачи для организации, организация обратной связи, предоставление работнику самостоятельно проявлять свои креативные стороны характера при решении проблем.

Организационная культура в системе мотивации персонала позволяет достигнуть баланса между властью и ответственностью, сформировать имидж организации и работы, внести инновационные формы стимулирования творческого отношения работников к труду [9].

Для реализации целей мотивационной политики необходимо разработать определенные ценностные ориентиры и установки у работника, при помощи учета принципов, закономерностей и интересов. В этом случае организационная культура выступает актуальным инструментом, влияющим на мотивацию и на поведение работников организации.

Главным условием эффективного применения организационной культуры в системе мотивации персонала выступает ее целостность и

---

непротиворечивость. Если внедряемые в организации правила, ценности и нормы поведения будут расходиться с интересами и внутренними убеждениями персонала, то в системе мотивации будет достигнут отрицательный эффект. Организационная культура не должна быть двусмысленной, разделять работников по субъективным убеждениям и характеристикам, она должна быть единой для всех, иначе работники перестанут серьезно принимать все методы и способы воздействия на них при помощи методов и норм поведения, отраженных в корпоративном кодексе организации.

Действенная система мотивации обеспечивает не только социальную и творческую активность работников, но также приводит к повышению общей результативности и прибыльности деятельности организации, что, как следствие, отражается на росте уровня ее эффективности [10].

Таким образом, приступая к разработке системы мотивации на предприятии, обязательно необходимо подвергнуть анализу ее организационную культуру. Важно понимать, насколько возможно опираться на действующую культуру, и какие элементы в ней нуждаются в корректировке. Для того чтобы повысить эффективность системы мотивации, необходимо подобрать подходящие инструменты, исходя из особенностей и типа организационной культуры.

Организационная культура через культуру управления персонала и его мотивацию ускоряет решение задач формирования эффективной корпоративной системы мотивации и экономической системы организации, способствует внедрению современных инновационных технологий управления персоналом, структурирует и упорядочивает деятельность организации в целом [11,12].

Организационная культура управления персоналом вносит свой мощный вклад в прирост стоимости. Четкое следование установленным

---



правилам и корпоративным ценностям является залогом социального одобрения и принятия их коллективом. Такая реакция и поведение позволит повысить активность наращивания эффективности системы управления мотивацией, что приведет в итоге к модернизации и улучшению показателей трудовой отдачи работников организации.

### Литература

1. Барабанщикова В.В. Взаимосвязь типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2014. №4. С. 61-68.
2. Denison, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley. 2015. pp. 31-32.
3. Shein Edgar Organizational Culture and Leadership // A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2015. pp. 381-382.
4. Смолякова Д.Е. Проблемы мотивации персонала. Социально-экономические и гуманитарные науки. 2015. № 3. С. 191-192
5. Шамрай С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия. Теория и практика общественного развития. 2014. № 4. С. 316-319
6. Торопова А.В. Формирование и развитие организационной культуры. Международный научный журнал Инновационная наука. 2015. № 7. С. 171-173.
7. Горбенко Е.А. Современные проблемы мотивации персонала. Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. №7. С. 14-18.
8. Зверева Т.В. Функции корпоративной культуры // Инженерный вестник Дона, 2009, №3 URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2009/142](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2009/142).

9. Аксенов А.А., Фахратдинова М.Ф. К вопросу о методологии оценки ценностной среды управления персоналом на основе организационной культуры. Инновационное развитие экономики. Трудовые ресурсы для инновационной экономики. ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова. Москва. 2016. С. 195.
10. Зверева Т.В. Основания, принципы, признаки и элементы корпоративной культуры // Инженерный вестник Дона, 2009, №4 URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n4y2009/154/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2009/154/).
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
12. Есипова О.В. Место организационной культуры в системе управления предприятием. Вестник Оренбургского государственного университета». 2013. №5. С. 105-109.

#### References

1. Barabanshchikova V.V. Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Psikhologiya i pedagogika. 2014. №4. pp. 61-68.
2. Denison, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley. 2015. pp. 31-32.
3. Shein Edgar A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2015. pp. 381-382.
4. Smolyakova D.E. Problemy motivatsii personala. Sotsial'no-ekonomicheskie i gumanitarnye nauki», 2015. № 3. pp. 191-192
5. Shamray S.Yu. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. 2014. № 4. pp. 316-319.
6. Toropova A.V. Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Innovatsionnaya nauka. 2015. № 7. pp. 171-173.
7. Gorbenko E.A. Interekspo Geo-Sibir. 2014. №7. pp. 14-18.



8. Zvereva T.V. Inzhenernyj vestnik Dona (Rus), 2009, №3. URL: [ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2009/142](http://ivdon.ru/ru/magazine/archive/n3y2009/142).
9. Aksenov A.A., Fakhratdinova M.F. Innovatsionnoe razvitie ekonomiki. Trudovye resursy dlya innovatsionnoy ekonomiki. FGBOU VO REU im. G.V. Plekhanova. Moskva. 2016. p. 195.
10. Zvereva T.V. Inzhenernyj vestnik Dona (Rus), 2009, №4. URL: [ivdon.ru/magazine/archive/n4y2009/154/](http://ivdon.ru/magazine/archive/n4y2009/154/).
11. Meskon M.Kh., Al'bert M., Khedouri F. Osnovy menedzhmenta. [Management bases]. M., Delo, 1997. p. 704.
12. Esipova O.V. Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta. 2013. №5. pp. 105-109.