*JEL classification: M 14*

# ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД

**ДРЮК А.В.,**
*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*

**ПИСАРЕВА А.С.,**
*обучающийся магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»,*
*Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация*
*email: luche58@mail.ru*

*В статье исследованы проблемные вопросы по влиянию корпоративной культуры на систему мотивации персонала предприятия. Изучены стимулирующие факторы при поиске работодателя, доказывающие, что материальные стимулы не являются мотивирующим фактором. Рассмотрены ключевые аспекты и ценности корпоративной культуры, как эффективного фактора, влияющего на систему мотивации персонала. Предложен адаптивный механизм взаимосвязи мотивации персонала и корпоративной культуры предприятия.*

***Ключевые слова:*** *мотивация, корпоративная культура, персонал, предприятие, адаптивный механизм взаимосвязи мотивации персонала и корпоративной культуры предприятия, регуляторы мотивации, мотиваторы.*

# THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON THE MOTIVATION SYSTEM OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE-THE SUBJECT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

*The article examines the problematic issues of the influence of corporate culture on the motivation system of the company's personnel. The stimulating factors in the search for an employer have been studied, proving that financial incentives are not a motivating factor. The key aspects and values of corporate culture are considered as an effective factor influencing the staff motivation system. An adaptive mechanism of interrelation of staff motivation and corporate culture of the enterprise is proposed.*

***Keywords:*** *motivation, corporate culture, personnel, enterprise, adaptive mechanism of interrelation of personnel motivation and corporate culture of the enterprise, motivation regulators, motivators.*

**Постановка проблемы в общем виде.** Актуальность темы исследования заключается в том, что корпоративная культура на современном этапе развития общества, как сложная структура философии предприятия, его норм, правил, ценностей, традиций, принимаемых всеми членами коллектива, не только оказывает существенное влияние на мотивацию и результаты труда персонала, но и на восприятие предприятия потребителями, партнерами, конкурентами и другими заинтересованными лицами.

Практика показывает, что повышение мотивационного потенциала корпоративной культуры позволяет предприятию создавать конкурентоспособный имидж, привлекать потенциальных потребителей и высококвалифицированные кадры, а также быть мотивирующим механизмом для персонала. Поэтому перед менеджментом стоит важная задача по определению вектора развития корпоративной культуры, внедрению его в деятельность предприятия и последующему соблюдению.

Понятие «корпоративная культура» ввели в теорию и практику научного управления такие известные зарубежные ученые, как Р. Акофф, Т. Дилл, А. Кеннеди, Дж. Коттер, Дж. Тернер и др.

В своих трудах к проблемам становления и развития корпоративной культуры управления обращаются Е. Васильчиков, О. Виханский, П. Друкер, А. Кибанов, С. Мартынов, Б. Мильнер, Дж. В. Ньюстром, Ю. Одегов, А. Пригожин, В. Радаев, В. Спивак, Ф. Тейлор, Р. Уотермен, Р. Фатхутдинов, Э. Шейн, С. Шекшня, Р. Шеннона и др.

Значительный теоретический вклад в создание и развитие и внедрение системы маркетинговых коммуникаций внесли такие отечественные и зарубежные исследователи, как И. Ансофф, Д. Бернет, Н. Безрукова, Т. Брэннен, К. Бэрри, Е. Голубков, П. Друкер, Г. Карпова, В. Квартальнов, К. Келлер, Ф. Котлер, Р. Лаутерборн, Я. Линтон, С. Мориарти, К. Морли, М. Портер, А. Пулфорд, С. Танненбаум, З. Шуклина и др.

**Цель исследования** – выявление взаимосвязи корпоративной культуры и системы мотивации персонала современного предприятия.

**Изложение основного материала исследования.** Мир бизнеса в современных условиях требует от предприятий особенно повышенного внимания к осознанной корпоративной культуре, которая выступает, с одной стороны, средством формирования позитивного имиджа, с другой – инструментом, оказывающим мощное влияние на мотивацию персонала при помощи групповых ценностей и норм.

В свою очередь, мотивация персонала – это система мер, которые осуществляются в рамках предприятия с целью побуждения персонала к эффективному труду [1].

При выборе работодателя потенциальные сотрудники учитывают ряд факторов материального и нематериального стимулирования персонала (рис. 1).

Исследования показывают, что материальные стимулы не являются мотивирующим фактором, поскольку они работают на привлечение сотрудников.

Иными словами, заработная плата в основном влияет на принятие решения о выборе работодателя и служит инструментом удержания сотрудников.

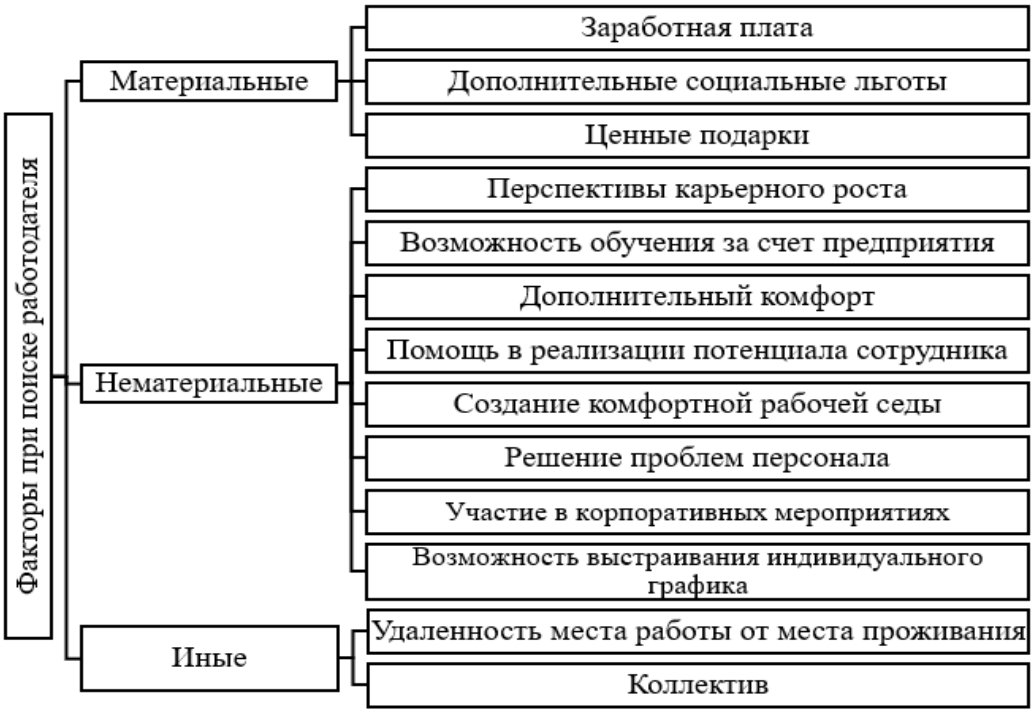



Рис. 1. Стимулирующие факторы при поиске работодателя

Однако, ресурсы предприятия не безграничны, работодатели не имеют возможности повышать зарплату сотрудникам один раз в квартал, именно в такой промежуток времени персонал работает более воодушевленно после повышения зарплаты). В данном случае, возникает необходимость в использовании именно моральных (нематериальных) методов стимулирования, одним из важных компонентов которого выступает корпоративная культура предприятия, поскольку позволяет управлять не путем прямого воздействия на сотрудников, а при помощи корпоративных норм и ценностей. Для этого необходимы четкие правила, нормы, стандарты, критерии, которые регулируют деятельность каждого структурного подразделения в целом, и каждого сотрудника, в частности.

Содержание корпоративной культуры предприятия, в данном случае, влияет на направленность поведения персонала и определяется не просто суммой предположений, а тем, как они взаимосвязаны, каким образом формируют определенные образцы поведения, какое поведение ценно для организации, какое таковым не является.

Смысл корпоративной культуры предприятия состоит в том, чтобы его ценности и ценности сотрудника совпадали. Если руководитель не интересуется личностью подчиненного, он не способен вовремя заметить и поощрить профессиональный рост работника, повышение качества труда и т.д., что может привести к негативным последствиям, конфликтам, стрессам. Искоренить такие тенденции в коллективе достаточно сложно, поэтому руководитель должен прилагать все усилия для того, чтобы не допустить их проявления.

В данном контексте, развитие современных подходов к управлению, побуждает руководителей предприятия разрабатывать и внедрять качественно новую систему мотивации персонала. В свою очередь, руководители должны уходить от устаревших принципов управления системой мотивации, ориентируясь на ряд новых. Во-первых, высшее руководство должно осмыслить осуществляемые действия в системе мотивации. Во-вторых, создавать условия

для достижения как общего, так и личного успеха каждого сотрудника. В-третьих, признавать ценности подчиненных [2].

При формировании новой системы мотивации персонала предприятия необходимо учитывать множество факторов, что позволит достигать поставленные цели (рис. 2).




Рис. 2. Формирование новый системы мотивации персонала предприятия

При формировании новой системы мотивации персонала необходимо опираться на основные компоненты (табл. 1).

Таблица 1

Основные компоненты мотивации персонала предприятия

| Компоненты | Содержание |
|---|---|
| Активация | Решение запустить поведение |
| Настойчивость | Постоянное стремление к цели, несмотря на препятствия |
| Интенсивность | Концентрация и энергия, которые способствуют достижению цели |

Следует отметить, что каждый из компонентов может влиять на достижение целей. Так, высокая активация означает, что руководство и персонал с большей вероятностью будут преследовать цели. Настойчивость и интенсивность определяют, будет ли продолжена работа над достижением этой цели и сколько усилий для этого будет приложено.

Стимулирование мотивации персонала предприятия необходимо воплощать посредством такого мощного инструмента, как корпоративная культура. Это связано с тем, что процессы, ценности, поддержка, признание достижений сотрудников являются частью корпоративной культуры, которая вдохновляет коллектив предприятия. Когда сотрудник видит, что его труд ценится, поддерживается, мотивация усиливается, что благоприятно сказывается на профессиональной деятельности и, следовательно, на успехе предприятия.

Говоря о корпоративной культуре, имеется в виду комплекс факторов, определяющих атмосферу внутри предприятия, общие принципы, нормы.

Успешные предприятия строят корпоративную культуру вокруг определенных ключевых аспектов, ценностей, направленных на максимальную мотивацию персонала, поскольку это не просто слоганы и декорации в офисе, это – философия, которая определяет деятельность предприятия и его взаимодействие с сотрудниками, потребителями, обществом и др. (табл. 2) [3].

Таблица 2

Ключевые аспекты и ценности корпоративной культуры

| Аспекты, ценности | Значение |
|---|---|
| Прозрачность, открытость | Честная, открытая коммуникация, информирование сотрудников о стратегии развития, принимаемых решениях, эффективная обратная связь |
| Сотрудничество, командная работа | Коллективные усилия, сотрудничество, создание условий для эффективного взаимодействия персонала, поощрение командной работы, развитие культуры взаимопомощи |
| Уважение, доверие | Разработка корпоративной культуры, основанной на уважении, доверии, укрепление взаимоотношений сотрудников, повышение общего уровня комфорта на рабочем месте |
| Инновации, постоянное обучение | Ценность культуры инноваций, поощрение постоянного обучения сотрудников, развитие компетенций персонала, повышение мотивации и эффективности труда |
| Ответственность, честность | Ответственность перед сотрудниками, потребителями, обществом в целом, честность, этичность, как основополагающие принципы и ценности корпоративной культуры |

В данном случае, ценность корпоративной культуры обусловливается ее влиянием на персонал, как мотивирующий фактор, поскольку она способна удовлетворять потребность сотрудников в социальном статусе, причастности к деятельности предприятия, что способствует развитию их лояльности. Основные

элементы корпоративной культуры предприятия отражены в табл. 3 [4].

Таблица 3

Основные элементы корпоративной культуры предприятия

| Элементы | Сущность |
|---|---|
| Ценности | Все, к чему стремятся сотрудники и относятся с уважением |
| Символы | Различные объекты, действия, события, которые имеют какой-либо смысл для окружающих и призваны доносить потребителям и персоналу важнейшие ценности |
| Предания | Происходившие реальные события, часто повторяемые повествования, которые известны всем сотрудникам |
| Герои | Люди, олицетворяющие собой подвиги, различные дела и атрибуты корпоративной культуры; герои превращаются в образцы тех личностей, которым хотят подражать сотрудники |
| Девизы, слоганы, лозунги | Необходимы для отражения в виде кратких формулировок основных ценностей корпоративной культуры |
| Ритуалы | Мероприятия с высокой степенью эмоциональной вовлеченности, которые демонстрируют сотрудникам ценности предприятия |
| Церемонии | Передача всем членам коллектива наиболее ярких примеров выражения корпоративных ценностей; призваны укрепить веру персонала в ценности предприятия, способствовать объединению сотрудников и формированию корпоративного духа |

Однако, следует отметить, что качество системы корпоративного управления обусловлено сложившейся культурой доверия, поскольку без этого не будет эффективного управления персоналом.

Таким образом, взаимосвязь между корпоративной культурой и системой мотивации персонала представляет собой важное направление развития для предприятия, поскольку создание поддерживающей, целеустремленной корпоративной культуры, подкрепленной мотивацией, способствует созданию эффективной коммуникационной среды, обогащает опыт сотрудников и руководителей, что, в конечном итоге, вдохновляет на достижение поставленных целей и развитие не только предприятия, но и всего коллектива. Сильная корпоративная культура создает уникальное преимущество и определяет успех предприятия в долгосрочной перспективе.

Характер системы мотивации неразрывно связан с корпоративной культурой предприятия, которые находятся в сложном взаимодействии друг с другом. С одной стороны, они могут противоречить друг другу, с другой, –

усиливать действие друг с другом, меняться во времени либо изменять направленность и характер действия. В этой связи, могут возникать непредвиденные изменения как в системе мотивации, так и в корпоративной культуре предприятия [5].

Поэтому адаптивный механизм взаимосвязи мотивации и корпоративной культуры должен учитывать элементы мотивации (потребности, интересы, особенности поведения) и составляющие корпоративной культуры (рис. 3) [составлено на основании [6]].

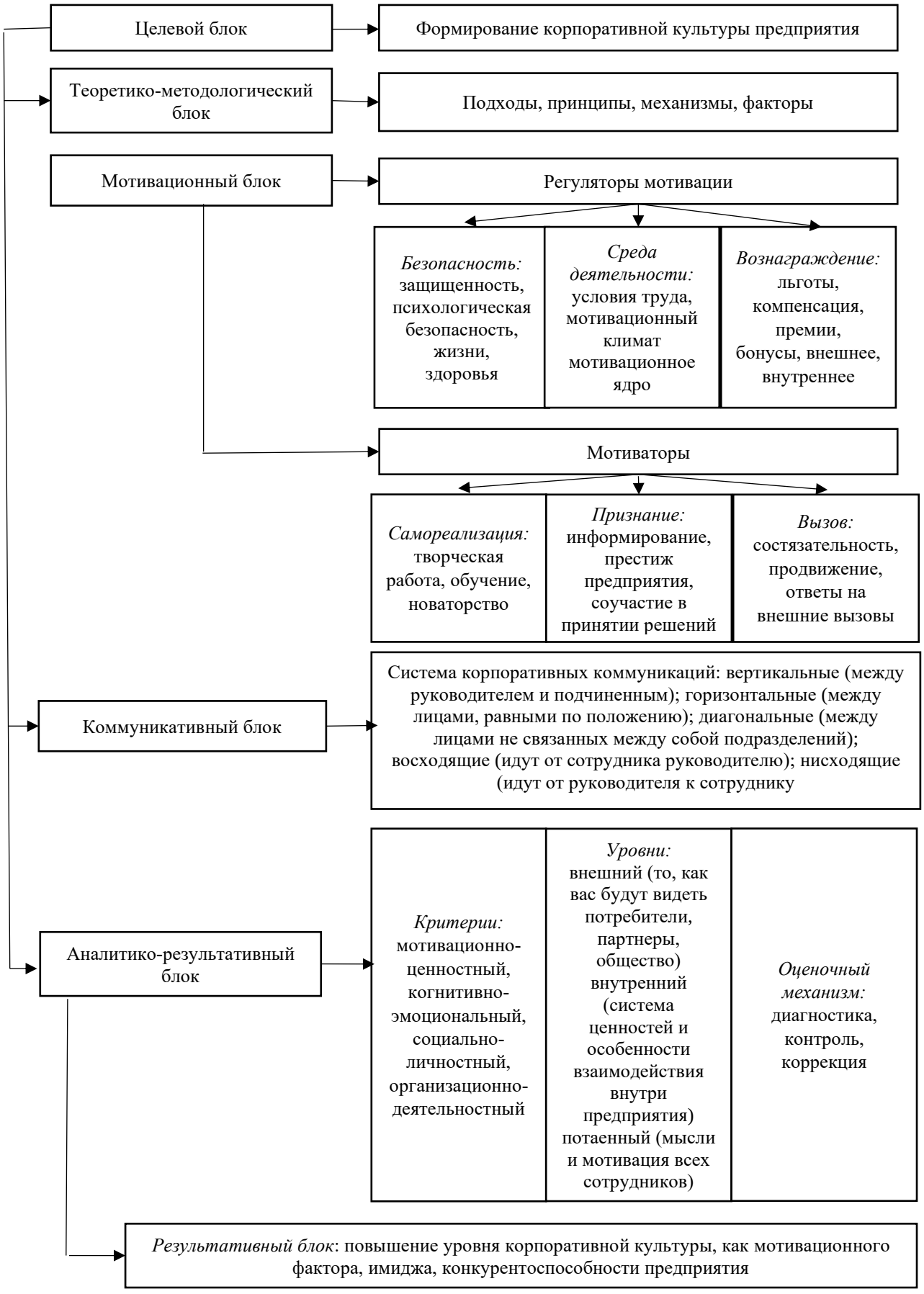



Рис. 3. Адаптивный механизм взаимосвязи мотивации персонала и корпоративной культуры предприятия

Целевой блок предполагает формирование корпоративной культуры предприятия, как основополагающий мотивационный инструмент.

В теоретико-методологическом блоке учитываются подходы к мотивации и корпоративной культуре, их принципам, механизмам передачи корпоративной культуры и факторам ее формирования. Иными словами, корпоративная культура должна адаптироваться и меняться в зависимости от существующих трендов.

Коммуникативный блок основывается на различных уровнях коммуникаций между руководителем и подчиненными, лицами, равными по положению, лицами, не связанных между собой подразделений (отделов) и т.д. Этому блоку следует уделять особое внимание, поскольку коммуникация, направленная как вовнутрь предприятия, так и вовне на внешние ресурсы, подразумевает личный контакт и вовлечение участников данного процесса.

Аналитико-результативный блок сочетает в себе критерии анализа, уровни и оценочный механизм в виде диагностики, контроля и коррекции при необходимости. Поскольку уровень сформированности корпоративной культуры во взаимосвязи с системой мотивации персонала предприятия нуждается в объективной оценке, данный блок позволяет анализировать эффективность функционирования внедряемых нововведений, определять направленность и динамику развития компонентов корпоративной культуры.

Результативный блок направлен на повышение уровня корпоративной культуры, как мотивационного фактора, имиджа, конкурентоспособности предприятия.

**Выводы.** Таким образом, в ходе исследования выявлена непосредственная взаимосвязь и взаимозависимость корпоративной культуры и системы мотивации персонала. Точки соприкосновения корпоративной культуры и мотивационных инструментов лежат в плоскости выстраивания такого взаимодействия между управляющей и управляемой подсистемами, при котором каждому из участников процесса видятся выгоды, процесс взаимообщения становится прозрачным и налаживаются обратные связи.

Предложенный адаптивный механизм такой взаимосвязи обеспечивает поступательность, непрерывность и последовательность развития предприятия в целом и каждого члена коллектива, в частности.

**Научный руководитель** – Черная Л.В., канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы».

## Список литературы

1. Арутюнян, С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала / С. Г. Арутюнян // Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». – № 3(11). – С. 105-111.

2. Тихомиров, П. В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации / П. В. Тихомиров. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 4 (242). — С. 176-179. — URL: https://moluch.ru/archive/242/55954/ (дата обращения: 12.04.2024).

3. Черная, Л. В. Механизмы развития корпоративной культуры предпринимательской структуры / Л. В. Черная, А. И. Звягина, О. И. Рашидов // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – № 2 (31). 2023. – С. 26-36.

4. Гешко О. А., Зубахина А. А. Организационная культура как фактор совершенствования мотивации трудовой деятельности персонала / О. А. Гешко, А. А. Зубахина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3681–3685. – URL: http://e-koncept.ru/2017/971063.htm

5. Адаптивный механизм стратегического управления человеческими ресурсами / К. А. Удовиченко, Л. В. Черная // (ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ». сборник научных работ серии «Государственное управление».

Вып. 27: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – 286 с. С. 159-166.

6. Николаева Н. М. Структурно-функциональная модель процесса формирования корпоративной культуры общеобразовательной школы // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 27. – С. 66–70. – URL: http://e-koncept.ru/2015/65514.htm.