

Магомедов Магомедзагид Анварович
Дагестанский государственный университет
Магомедова Хава Нурудиновна
Дагестанский государственный университет
Магомедова Зухра Омаршаевна
Дагестанский государственный университет

**Система мотивации сотрудников: роль корпоративной культуры и
организационного поведения**

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы мотивации сотрудников через интеграцию корпоративной культуры и системного подхода к изучению личности. Особое внимание уделяется нематериальным стимулам, таким как профессиональное развитие, дружелюбная атмосфера и поддержка руководства. Проведено исследование корпоративной культуры компании железнодорожной отрасли, выявившее доминирование рыночных и бюрократических черт. Представлены предложения по улучшению системы мотивации, включая укрепление командного духа, уменьшение бюрократизации и развитие программ обучения. Обсуждаются методики анализа корпоративной культуры и их применение для диагностики мотивационных факторов. Результаты показали значительное влияние нематериальных стимулов на улучшение социального климата и повышение лояльности сотрудников. Предложенные меры способствуют повышению эффективности организации и укреплению её конкурентных позиций на рынке.

Ключевые слова: мотивация сотрудников, корпоративная культура, профессиональное развитие, рыночная культура, командообразование

Magomedov Magomedzagid Anvarovich
Dagestan State University
Magomedova Khava Nurudinovna
Dagestan State University
Magomedova Zukhra Omarshaevna
Dagestan State University

**Employee motivation system: the role of corporate culture and organizational
behavior**

Abstract. The article examines the issues of employee motivation through the integration of corporate culture and a systematic approach to the study of personality. Special attention is paid to non-material incentives such as professional development, a friendly atmosphere and leadership support. A study of the corporate culture of a railway industry company has been conducted, which revealed the dominance of market and bureaucratic features. Proposals are presented to improve the motivation system, including strengthening team spirit, reducing bureaucratization and developing training programs. The methods of analyzing corporate culture and their application for the diagnosis of motivational factors are discussed. The results showed a significant impact of intangible incentives on improving the social climate and increasing employee loyalty. The proposed measures contribute to improving the efficiency of the organization and strengthening its competitive position in the market.

Keywords: employee motivation, corporate culture, professional development, market culture, team building.

Введение

Современные организации сталкиваются с необходимостью разработки эффективных систем мотивации, основанных на интеграции различных аспектов изучения личности. Корпоративная культура играет ключевую роль в формировании мотивации сотрудников, влияя на их производительность и удовлетворенность работой. Нематериальные стимулы, такие как профессиональное развитие, командный дух и поддержка руководства, дополняют традиционные материальные поощрения. Однако отсутствие индивидуального подхода к мотивации может снижать её эффективность. Настоящее исследование направлено на изучение взаимосвязи корпоративной культуры и мотивации персонала, а также разработку рекомендаций по повышению эффективности нематериальных стимулов.

Основная часть

Интеграция различных уровней изучения личности, включая социологический, социально-психологический, психологический и биологический аспекты, становится возможной благодаря системному подходу. Личностные качества представляют собой трехуровневую модель, описанную в литературе [2]. Всякое качество личности включает в себя элементы всех уровней: организма, индивида и собственной личности. Создание универсальной модели прогнозирования действий индивидуумов в определенных обстоятельствах затруднено из-за того, что у каждого человека есть своя система субъективных характеристик самооценки и восприятия окружающих. Энергетические сигналы порождаются на организменном уровне, оказывая воздействие на стимуляцию и множество других аспектов. Мотивация зависит от индивидуального уровня, который формирует уникальность стиля руководства, придавая ему особенности творческой самобытности управленца; личностный же фактор определяет все аспекты, связанные с силой воли и умением принимать самостоятельные ответственные решения.

Эффективность социально значимых проектов увеличивается за счет развития личностной инициативности и чувства ответственности. Человеческая активность обусловлена прежде всего потребностями, возникающими вследствие осознания индивидом необходимости удовлетворения жизненно важных требований своего тела и саморазвития [3]. В результате появления определенных потребностей человек начинает активно искать способы их реализации, превращая их в стимулы собственной активности и основные движущие силы. Цель, значимая для человека, достигается благодаря сознательному стимулу, который проявляется в виде мотива.

Личность движет множество факторов и стимулов, влияющих на её деятельность. Основополагающим фактором человеческого поведения выступает стабильность установки. Реализация мотивов может столкнуться с противоречиями, заставляющими человека либо подавлять их, либо искать новые пути их осуществления. Исходным стимулом для деятельности или поведения является фактор, побуждающий к совершению конкретных поступков или формированию определенного образа действия. Личность подвижна определенными мотивационными факторами.

Зарабатывание денег становится основной целью трудовой мотивации из-за экономической зависимости, которая делает деньги необходимым средством для приобретения товаров и накопления богатства. В процессе труда значительную роль играют также нематериальные стимулы, побуждающие человека активно участвовать.

При выполнении конкретной работы и определенного объема задач, сотрудники могут ожидать не только финансовую компенсацию, но также получение нематериальных преимуществ, тогда как расходы берет на себя исключительно предприятие, включая оплату мобильной связи, бесплатное питание и транспорт до рабочего места, санаторные путевки для сотрудников и их семей, спортивные абонементы, подарки по значимым

датам, профессиональное обучение и закупку специальной одежды. Лучшие сотрудники отмечаются дипломами и грамотами, их фотографии размещаются на доске почёта, о профессиональных успехах рассказывается в корпоративных медиа, проводятся стимулирующие собрания, создаётся пространство для релаксации, организуются разнообразные турниры, корпоративные мероприятия, обеспечивается возможность карьерного продвижения, передача ответственности и привлечение к управлению, а также предоставляется возможность высказывать мнения и предложения по улучшению рабочего процесса.

Для амбициозных сотрудников обучение выступает мощным стимулом, поскольку они стремятся получить профессиональные навыки, необходимые для роста в их сфере деятельности и продвижения по службе. Саморазвитие и самовыражение становятся возможными благодаря стимуляции творчества. Включая предоставление увлекательных проектов, свободу для реализации творческих идей и поддержку постоянного образования, как внутри собственной специальности, так и за её пределами.

Одной из распространенных методик стимулирования является передача ответственности и включение персонала в руководство организационными вопросами. С помощью таких подходов удастся обнаружить скрытые способности персонала, благодаря чему они могут карьерно расти и совершенствовать свои индивидуальные навыки.

Внутриорганизационная прозрачность ведет к росту осведомленности сотрудников, формируя и сохраняя благоприятную социально-психологическую атмосферу в группе, которая окажет воздействие на деятельность всех служащих благодаря открытости и доверию между коллегами, что положительно повлияет на производственный процесс.

Имидж компании играет ключевую роль в мотивации персонала, поскольку многие сотрудники стремятся работать в организации, которую они могут гордо представлять. При определении подходящего способа мотивации внутри компании необходимо учитывать индивидуальные характеристики каждого сотрудника. Одно и то же стимулирующее средство может вызвать противоположную реакцию у разных сотрудников. Для оптимальной работы компании лучше всего использовать разнообразные подходы по стимулированию персонала и регулярно обновлять корпоративную политику, учитывая мнение сотрудников. Если сотрудники будут сосредоточены исключительно на финансовых аспектах, это может негативно повлиять на улучшение производительности труда. При анализе основных стимулов учитывается корпоративная культура, поэтому их следует изучать в совокупности.

Создание модели развития нематериальных стимулов, связанной с корпоративной культурой, предполагает прохождение нескольких этапов (см. рисунок 1).

Система мотивации напрямую связана с типом корпоративной культуры. Система мотивации становится более мощной по мере укрепления организации и развития её корпоративной культуры.

На начальном этапе по данной модели важно осуществить исследование корпоративной культуры, выявляя текущий ее тип и желаемый тип, к которому стремится компания, параллельно проводя оценку системы стимулов.

В рамках данного исследования для определения организационной культуры применялись методики опросников Камерона и Куинна, а также Балашова и Непомнящего. Опросник применялся для определения ключевых стимулов.

В рамках исследования участвовали представители различных профессий и специальностей, имеющие разную трудовую специфику и деятельность, а также отличавшиеся по полу и возрасту, работники одного из подразделений железнодорожного транспорта методом основного массива [8] в выборку вошли 70% участников общего состава.

Анализ внутренней документации компании показал, что корпоративные навыки служат реальным выражением ценностей бренда. В коллективах есть ритуалы, способствующие укреплению связей между коллегами и формированию дружелюбной

атмосферы. В результате анализа корпоративной культуры выявлено семь типов, среди которых шесть вариантов для каждого подразделения и общий тип.

Исследование позволило определить средние показатели для каждого из шести разделов, что необходимо для составления полной картины корпоративной культуры [9].

Для диагностирования корпоративной культуры использовали методику Балашова и Непомнящего, подходящую для российских условий, не требующую особых навыков для анализа данных и их описания, благодаря которой удалось определить не только вид культуры, но и её интенсивность.

Из анализа данных следует, что в корпоративной среде этой организации доминируют черты рыночной и бюрократической культур. Цель такой компании – сохранение своего статуса лидера на рынке и успешное выполнение задач, при этом внутри нее действуют жесткие регламенты и четко определенная корпоративная стратегия. Культуры адхократического и кланового типов до сих пор остаются недостаточно исследованными. Предприятие оценивается как надежное на 65,8% по показателю «Стабильности», что подтверждает наличие стабильных рабочих мест, регулярных выплат зарплаты, премий и полноценного социального обеспечения для сотрудников, а также надежность для клиентов.

Основополагающими составляющими системы мотивации, согласно внутренним документам, являются вручение сотрудникам дипломов и писем с благодарностью по поводу профессиональных торжеств и памятных дат, с последующим внесением записи в трудовое досье.

Анализ мотивации выявил ряд нематериальных факторов, оказывающих влияние на исполнение служебных задач сотрудниками. При проведении опроса участникам предстояло определить ключевые стимулы, побуждающие их выполнять свои обязательства. Результаты анализа текущего уровня мотивации указывают на то, что степень удовлетворенности персонала немонетарными стимулами соответствует среднему показателю. В рамках всех одиннадцати исследуемых аспектов нематериальные мотиваторы оценивались как средние. Среди прочих факторов особо высоко оцениваются стабильность и надежность компании, ее репутация, наличие доски почёта, а также церемония вручения дипломов и выражения благодарности.

Система нематериальной мотивации характеризуется общим состоянием среднего уровня. Сотрудники имеют внутреннюю мотивацию, которая соответствует корпоративной культуре их рабочего места. Сейчас на данной компании действует общая система стимулирования, охватывающая всех типов работников. Таким образом, важно определить основную модель корпоративной культуры внутри компании, поскольку разные подходы требуют индивидуальных методов мотивации сотрудников.

Анализ мотивационной системы показал, что многие сотрудники желают, чтобы управленцы сосредоточились на укреплении корпоративного духа через организацию совместных мероприятий и командообразующих тренингов, что поможет объединить коллектив. Участников опроса также интересует вопрос о передаче полномочий и установлении эффективного взаимодействия с подчиненными.

Исследование обнаружило существенные связи между аспектами нематериального стимула и культурными факторами, охватывающими всю организацию и каждый ее подраздел.

Исследование показало наличие взаимосвязи между составляющими корпоративной культуры и аспектами нематериального стимула. Соединение корпоративной атмосферы с компонентами нематериального стимула осуществляется через такие аспекты как:

- Отношение со стороны руководства.
- Возможности для продвижения по службе;
- Внутренний климат в группе сотрудников.
- Предоставление прав и обязанностей.

- Обучение осуществляется благодаря наличию соответствующих программ.
- Возможность развития карьеры.

Сотрудники отмечают, что необходимо сохранить доминирование черт клановой культуры и рыночной культуры на прежнем уровне, одновременно сокращая влияние бюрократических элементов в корпоративной среде. Для успешной работы важно отказаться от чрезмерной формализации и структуризации рабочих процессов, сосредоточиться на укреплении командного духа, сократить контроль со стороны руководства и стать более адаптивными, сохраняя при этом высокую конкурентоспособность и стремясь занять ведущие места на рынке.

Различные мотиваторы требовали разработки и совершенствования со стороны сотрудников различных подразделений. Среди мотиваторов для сотрудников коммерческой службы особое значение имеют дружелюбная обстановка в команде, перспективы профессионального развития, лидерство начальства и предоставление широких полномочий. В юридическом отделе сотрудники ценят такие аспекты, как развитие профессиональных навыков, дружелюбную обстановку в команде, лояльность начальства, продвижение по службе и передачу ответственности. Среди ключевых аспектов для специалистов отдела кадрового управления значатся дружелюбная обстановка в группе, доступность курсов повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, позиция менеджмента и возможности развития профессиональных навыков. Сотрудникам технической службы больше всего подходят такие факторы, как доступ к образовательным курсам, поддержка начальства, перспективы продвижения по карьере и возможности развития профессиональных навыков. В финансово-экономическом отделе сотрудники ценят дружелюбную обстановку, перспективы продвижения по службе, доступность курсов повышения квалификации, лояльность начальства и возможности развития профессиональных навыков. Для специалистов информационно-аналитического подразделения важно иметь доступ к образовательным курсам, поддержку со стороны руководства, перспективы профессионального развития и дружелюбную обстановку в команде.

Анализ выявил ряд проблем в вышеупомянутых процессах корреляционных связей.

- в организации отсутствует адекватная забота о персонале, механизм обратной связи слабо развит, а взаимодействие строится по жесткой схеме "начальник-подчиненный".
- восхождение по корпоративной иерархии сопряжено с множеством трудностей.
- в коллективе царит атмосфера соперничества, где каждый предпочитает действовать самостоятельно, не стремясь помогать другим.
- при принятии решений руководство игнорирует взгляды персонала.
- существуют программы развития навыков, однако они привлекают лишь небольшую часть персонала.
- рутинная работа и переработки не открывают дорогу к карьерному развитию.

Система мотивации должна развиваться параллельно с улучшением организационной культуры, учитывая существующие проблемы. В результате возникла необходимость разработки комплексного плана действий, который включает в себя советы по устранению обнаруженных трудностей.

- разработка руководящих материалов для курсов повышения навыков управления.
- командообразование и карьерный рост требуют соответствующего обучения.
- сотрудники и руководство проводят неформальные собрания.
- улучшение процесса получения отклика от клиента.
- повышение профессиональной подготовки через курсы дополнительного образования.
- для корпоративных торжеств создаются забавные видео-интервью, ролики с детьми сотрудников и фильмы о компании.

– Разработка образовательных видеоматериалов.

В результате реализации предложенных мер по модернизации корпоративной культуры компании наблюдался значительный прогресс в социальном климате внутри коллектива, сотрудники стали лучше взаимодействовать друг с другом, отношения между менеджментом и персоналом стали более гармоничными, уровень лояльности сотрудников к организации увеличился, а также открылись возможности для карьерного развития среди персонала.

Таким образом, ключевой аспект успешной компании заключается в умении гибко реагировать на изменения в окружающей среде, активно слушать потребности персонала, выявлять стимулы, способствующие выполнению задач, и те, что вызывают демотивацию, поскольку именно сотрудники составляют главную движущую силу в достижении корпоративных целей.

Заключение

Результаты исследования подтверждают, что корпоративная культура существенно влияет на мотивацию сотрудников и их вовлеченность в рабочие процессы. Для достижения высокой производительности важно учитывать индивидуальные предпочтения работников и формировать атмосферу доверия и поддержки. Разработка нематериальных стимулов, таких как программы обучения, возможности карьерного роста и создание дружелюбной атмосферы, способствует укреплению лояльности сотрудников и улучшению социального климата.

Для повышения эффективности мотивации сотрудников рекомендуется укреплять командный дух через тимбилдинги и совместные мероприятия, развивать доступные программы обучения и повышения квалификации, а также сократить бюрократическую нагрузку, предоставляя больше автономии. Важно наладить систему обратной связи, чтобы учитывать мнения работников при принятии решений, и создать прозрачную систему признания заслуг, включая награды за достижения. Особое внимание следует уделять формированию дружелюбной атмосферы, которая способствует укреплению доверия и лояльности сотрудников, а также пропаганде ценностей компании через поддержку лучших сотрудников и продвижение их достижений.

Список источников

1. Аксенов В.А., Носаков И.В., Хмелев И.Б. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России // Финансовые рынки и банки. 2022. № 5. С. 10-16.
2. Ахполова В.Б., Кабалоева А.В., Хугаева А.С. Развитие организационной культуры и ее влияние на мотивацию персонала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 7 (147). С. 118-123.
3. Вестник Омского университета. Серия: Психология. 2024. № 1. С. 67-76.
4. Голиков С.В., Привалов А.В., Привалова Д.В. Особенности взаимодействия корпоративной культуры и бизнес-процессов организации // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-5. С. 143-146.
5. Демидова Е.В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 2.
6. Дривольская Н.А., Моложавенко О.А., Хилько В.А. Корпоративная культура как способ мотивации персонала организации // Агентство "Слияния и Поглощения". 2023. № 2 (17). С. 16-19.
7. Зубарева Е.М., Афанасьева К.С., Баурина А.С., Расторгуева П.А., Софьина В.Н. Исследование мотивации и адаптации персонала в процессе развития корпоративной культуры организации // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2021. Т. 1. С. 535-538.

8. Капранова М.В., Бучацкая М.В. Организационная культура как фактор групповой мотивации трудовой деятельности // Социально-гуманитарные технологии. 2021. № 1 (17). С. 66-73.

9. Макеев В.А., Филатова Н.В. Организационная культура как фактор мотивации персонала // Человек. Социум. Общество. 2021. № 3. С. 9-13.

10. Резник Г.А., Анвари Р.Ф. Комплексная система мотивации персонала в организациях корпоративного типа // Московский экономический журнал. 2021. № 1. С. 63.

11. Шилинскaйтe И.А., Баракин А.А. Моральное и материальное стимулирование труда в организации, как способ развития корпоративной культуры // Известия Международной академии аграрного образования. 2023. № 64. С. 125-128.

12. Беляков Н.А., Кожухова Н.В. Мотивация сотрудников как важный фактор управления современной компанией//Актуальные вопросы современной экономики. 2022.- №11. С.1191-1201

13. Ярдякова И.В., Есилов А.Б., Эскиев М.А. Резервы повышения эффективности командной работы в управлении персоналом компании//Journal of Monetary Economics and Management.- 2023.- №2. - С.172-177

Информация об авторах

Магомедов Магомедзагид Анварович, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Магомедова Хава Нурудиновна, к.п.н., доцент кафедры общей и социальной психологии, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Магомедова Зухра Омаршаевна, к.э.н., доцент кафедры экономической безопасности, анализа и аудита Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Magomedov Magomedzagid Anvarovich, Ph.D., Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomedova Khava Nurudinovna, PhD, Associate Professor of the Department of General and Social Psychology, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Magomedova Zukhra Omarshaevna, Ph. D., Associate Professor of the Department of Economic Security, Analysis and Audit, Dagestan State University, Makhachkala, Russia