

УДК 331.1

Сукманов Эдуард Валентинович, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, финансов и учета Курский государственный университет, г. Курск, Россия

e-mail: edik-24@yandex.ru

Стам Евгений Борисович, аспирант кафедры экономики, финансов и учета Курский государственный университет, г. Курск, Россия

e-mail: ekonomika@kursksu.ru

Шашин Константин Игоревич, аспирант кафедры экономики, финансов и учета Курский государственный университет, г. Курск, Россия

e-mail: ShashinKonstantin@mail.ru

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ТРУДОВУЮ МОТИВАЦИЮ СОТРУДНИКОВ

Аннотация. В статье анализируется влияние организационной культуры на трудовую мотивацию сотрудников. Рассматриваются три основных механизма такого влияния, а именно отношение к ошибкам, практика признания достижений и стиль руководства. Предлагаются диагностические признаки демотивирующей культуры и практические направления ее коррекции, доступные для реализации на предприятиях с ограниченными ресурсами.

Ключевые слова: организационная культура, трудовая мотивация, внутренняя мотивация, стиль руководства, обратная связь, отношение к ошибкам, признание достижений, демотивация персонала.

Sukmanov Eduard Valentinovich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Kursk State University, Kursk, Russia, e-mail: edik-24@yandex.ru

Stam Evgeny Borisovich, Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Kursk State University, Kursk, Russia

e-mail: ekonomika@kursksu.ru

Shashin Konstantin Igorevich, Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance, and Accounting, Kursk State University, Kursk, Russia

e-mail: ShashinKonstantin@mail.ru

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEES' WORK MOTIVATION

Abstract. The article analyzes the influence of organizational culture on employees' work motivation. Three main mechanisms of such influence are considered, namely, attitude towards mistakes, the practice of recognizing achievements, and the leadership style. Diagnostic signs of a demotivating culture are proposed, as well as practical directions for its correction, which can be implemented in enterprises with limited resources.

Keywords: organizational culture, work motivation, intrinsic motivation, leadership style, feedback, attitude towards mistakes, recognition of achievements, and staff demotivation.

Традиционный подход к повышению трудовой активности персонала преимущественно опирается на инструменты материального стимулирования, такие как увеличение заработной платы и введение премиальных надбавок. Эти проблемы неоднократно обсуждались в контексте экономических реформ и оптимизации государственного и муниципального управления [2, 3]. Однако существующая практика свидетельствует, что рост денежного вознаграждения не всегда ведет к пропорциональному повышению производительности и вовлеченности работников в трудовой процесс [1]. Наблюдается устойчивый феномен, при котором сотрудники с сопоставимым уровнем оплаты труда демонстрируют существенно разную трудовую отдачу в зависимости от внутриорганизационной среды. Это позволяет предположить наличие

нематериального фактора, способного усиливать или нивелировать эффект от материального стимулирования [4, 6].

Таким фактором выступает организационная культура. В экономике труда под организационной культурой понимается система коллективно разделяемых норм, ценностей и неформальных правил, регулирующих поведение работников в повседневной деятельности. Речь идет не о декларируемых ценностях на корпоративных сайтах, а о реальных моделях взаимодействия между сотрудниками и руководителями, о том, как поощряются или наказываются конкретные действия, допускается ли инициатива и признается ли вклад отдельного работника [5, 7].

Проблема состоит в систематическом недоучете фактора организационной культуры при разработке систем мотивации на многих российских предприятиях. Руководство часто рассматривает культуру как нечто вторичное, в результате чего затраты на материальное стимулирование не приносят ожидаемой отдачи. Цель настоящей статьи заключается в анализе механизмов влияния организационной культуры на трудовую мотивацию. Объектом исследования выступает система трудовых отношений в организации, предметом – характер влияния организационной культуры на мотивационные установки работников.

Организационная культура представляет собой многомерное явление. Согласно определения Э. Шейна [6], это паттерн коллективно разделяемых базовых предположений, который группа усваивает в процессе решения проблем и который передается новым членам в качестве правильной системы восприятия. Культура существует на нескольких уровнях: поверхностный уровень образуют видимые артефакты, промежуточный – провозглашаемые ценности, глубинный – базовые неосознаваемые предположения. Именно глубинный уровень оказывает наиболее устойчивое влияние на поведение сотрудников .

Трудовая мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних побудительных сил, направляющих поведение работника. Ключевое различие проходит между внешней мотивацией, формируемой под воздействием

заработной платы и иных материальных факторов, и внутренней мотивацией, связанной с содержанием самой работы. Согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, гигиенические факторы, включая заработную плату, при неудовлетворительном состоянии демотивируют персонал, но их улучшение не приводит к устойчивой высокой мотивации. Подлинными мотиваторами выступают факторы, связанные с содержанием работы, включая признание достижений и ответственность. Организационная культура воздействует преимущественно на внутреннюю мотивацию, либо создавая условия для ее развития, либо блокируя их.

Анализ теоретических источников [5, 6] позволяет выделить три основных канала, через которые культура организации воздействует на мотивацию.

Первый механизм связан с отношением к ошибкам. В организациях с жестко регламентированной культурой любая ошибка влечет негативные последствия, и работник усваивает, что безопаснее не проявлять инициативы. Следствием становится выученная беспомощность, когда сотрудник ограничивается выполнением строго оговоренного минимума. В организациях с открытой культурой ошибка рассматривается не как повод для наказания, а как источник информации для улучшения процессов. Конструктивный разбор произошедшего позволяет сохранить у работника готовность к инициативе. Культура, допускающая ошибки как неизбежный элемент сложной деятельности, создает условия для внутренней вовлеченности.

Второй механизм связан с признанием достижений и обратной связью. Потребность в признании относится к числу базовых социальных потребностей. Когда вклад работника остается незамеченным, внутренняя мотивация угасает. Публичная благодарность или личная похвала руководителя работают не хуже денежной премии, поскольку адресуются непосредственно к внутренним мотивам. Признание должно быть своевременным, конкретным и заслуженным. Организационная культура определяет, насколько регулярно и в каких формах практикуется признание.

Третий механизм касается стиля руководства и качества вертикальных коммуникаций. Авторитарный стиль порождает у подчиненных чувство бессилия и отчуждения от результатов труда, подавляя внутреннюю мотивацию. Демократичный стиль, напротив, предполагает включение подчиненных в обсуждение целей и уважение к их мнению, порождая внутреннюю ответственность. Либеральный стиль с отсутствием обратной связи также ведет к демотивации. Совместное действие этих трех механизмов создает либо мотивирующую, либо демотивирующую среду.

Наиболее объективным индикатором демотивирующей культуры выступает уровень текучести кадров, особенно среди квалифицированных сотрудников. Вторым значимым признаком является феномен пассивного присутствия, когда сотрудники выполняют необходимый минимум, не проявляя инициативы. Третьим признаком служит характер коммуникаций: если подчиненные боятся высказывать альтернативные мнения, это свидетельствует о культуре страха. Четвертый признак связан с отношением к ошибкам: если при разборе проблем ищут виноватого, а не анализируют причины, формируется стратегия избегания ответственности. Пятым признаком выступает отсутствие содержательной обратной связи, когда сотрудник не понимает, какие его действия ведут к успеху.

Изменение организационной культуры является сложной задачей, однако отдельные шаги по ее коррекции доступны большинству предприятий. Первое направление касается изменения практики обратной связи. Руководителям рекомендуется перейти к регулярной оперативной обратной связи с соблюдением баланса позитивных и критических замечаний. Второе направление связано с внедрением недорогих форм публичного признания, таких как упоминание успехов на планерках или благодарности в корпоративных чатах. Третье направление предполагает формирование культуры конструктивного разбора ошибок посредством смещения вопроса с «кто виноват» на «что делать». Четвертое направление требует последовательной демонстрации желаемого поведения со стороны самого руководства. Пятое

направление связано с приведением формальных процедур, включая систему оценки и критерии премирования, в соответствие с желаемой культурой.

Проведенный анализ позволяет сформулировать несколько выводов. Организационная культура оказывает прямое и значительное влияние на трудовую мотивацию через механизмы, не сводимые к материальному стимулированию. Ключевыми каналами такого влияния являются отношение к ошибкам, практика признания вклада и стиль руководства. Предложенные диагностические признаки позволяют руководителям самостоятельно оценить состояние культуры. Направления коррекции, связанные с изменением практик обратной связи и признания, пересмотром отношения к ошибкам и демонстрацией желаемого поведения руководством, доступны для реализации на большинстве предприятий. Усилия по повышению мотивации не могут быть сведены исключительно к совершенствованию системы оплаты труда. Последовательное формирование культуры, поощряющей инициативу и признающей вклад сотрудников, создает устойчивую мотивационную среду.

Список литературы

1. Алехина А.А., Сукманов Э.В. Управление карьерой на современном этапе развития сотрудников // Политика, экономика и инновации. 2025. № 1 (60). [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82448230> (дата обращения 27.04.2026 г.)
2. Борщик Н.Д. Эволюция систем управления как неотъемлемая составляющая трансформации социально-экономической системы // Экономические науки. 2014. № 111. С. 80–83.
3. Борщик Н.Д., Третьяков А.В. История государственного и местного управления в России IX – XXI веков: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 218 с.
4. Сошникова А.И., Александров А.А. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в

профессиональной сфере // Гуманитарный вестник. 2019. Вып. 1.
<http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2019-1-590>

5. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. СПб.: Питер, 2014. 310 с.

6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. [Пер. с англ. С. Жильцов]. СПб.: Питер, 2019. 330 с.

7. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие, оценка. М.: ИНФРА-М, 2020. 150 с.