

МЕНЕДЖМЕНТ / MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.85>

**ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПОВЫШЕНИЕ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ  
МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Научная статья

**Гуськова Н.Д.<sup>1</sup>, Ерастова А.В.<sup>2\*</sup>, Миронова Т.В.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0002-2473-9657;

<sup>2</sup>ORCID : 0000-0003-2920-7112;

<sup>1,2</sup>Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, Саранск, Российская Федерация

<sup>3</sup>ООО «СИНЕРГИЯ», Саранск, Российская Федерация

\* Корреспондирующий автор (erastova.74[at]inbox.ru)

**Аннотация**

Организационная культура является одним из важных факторов, влияющих на мотивацию персонала. В статье рассмотрены взаимосвязь организационной культуры и мотивации персонала, а также ее влияние на эффективность деятельности организации ООО «СИНЕРГИЯ». На основе методики OCAI К. Камерона и Р. Куинна проведено исследование организационной культуры предприятия. Выявлены проблемные области в ее развитии, а также в системе мотивации сотрудников организации. С целью развития системы мотивации было предложено внедрение системы оценки эффективной деятельности персонала по системе «цели и оценка 5+», а также предложена система ценностей для данной организации «я – лидер, мы – команда, все – для клиента».

**Ключевые слова:** организационная культура, мотивация, оценка, персонал, эффективность.

**INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION IN A SMALL  
ENTERPRISE**

Research article

**Guskova N.D.<sup>1</sup>, Erastova A.V.<sup>2\*</sup>, Mironova T.V.<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>ORCID : 0000-0002-2473-9657;

<sup>2</sup>ORCID : 0000-0003-2920-7112;

<sup>1,2</sup>National Research Mordovia State University, Saransk, Russian Federation

<sup>3</sup>LLC "SYNERGY", Saransk, Russian Federation

\* Corresponding author (erastova.74[at]inbox.ru)

**Abstract**

Organizational culture is one of the important factors affecting personnel motivation. The article examines the relationship between organizational culture and staff motivation, as well as its impact on the effectiveness of the organization LLC "SYNERGIA". On the basis of OCAI methodology of K. Cameron and R. Quinn, the research of organizational culture of the enterprise is carried out. The problem areas in its development, as well as in the motivation system of employees of the organization, were identified. In order to develop the motivation system, it was proposed to introduce a system of evaluation of effective personnel performance according to the system "goals and evaluation 5+", as well as proposed a system of values for this organization "I am a leader, we are a team, everything is for the client".

**Keywords:** organizational culture, motivation, evaluation, personnel, efficiency.

**Введение**

Организационная культура является одним из важнейших факторов, оказывающих воздействие на эффективность деятельности предприятия, в частности, на мотивацию его персонала.

Взаимосвязь организационной культуры и мотивации определяется их общей целевой направленностью на выработку моделей трудового поведения, способствующих личностному и организационному развитию [1, С. 246].

Для того чтобы обосновать взаимосвязь мотивации персонала и организационной культуры предприятия, необходимо выявить взаимосвязь между элементами организационной культуры и мотивации [2, С. 48]. Такими общими элементами, по мнению К. А. Глянченко, О. В. Несолоной, В. В. Демченко и др., являются установки, ценности и нормы поведения персонала [3, С.10], [4, С. 188]. Авторы данной статьи разделяют данную точку зрения и в своем исследовании опираются на данный подход.

В Российской Федерации зачастую малым предпринимательством игнорируются данные аспекты, что обуславливает низкую взаимосвязь между мотивацией и организационной культурой. Данная взаимосвязь на предприятиях малого бизнеса должна ориентироваться на достижение общей цели по формированию в организации соответствующей модели трудового поведения сотрудников, способствующей как личностному, так и организационному развитию [5, С. 323].

Главным условием эффективного применения организационной культуры в системе мотивации персонала выступает ее целостность и непротиворечивость. Расхождение в установленных организационных правилах, ценностей и норм поведения с интересами и внутренними убеждениями персонала может привести к отрицательному эффекту в системе его мотивации.

Таким образом, приступая к разработке системы мотивации на малом предприятии, необходимо провести анализ ее организационной культуры. Это позволит подобрать подходящие инструменты мотивации, для того чтобы повысить ее эффективность, исходя из особенностей и типа организационной культуры.

### Методы и принципы исследования

В целях исследования системы мотивации и организационной культуры было выбрано ООО «Синергия». Предприятие занимается оказанием услуг в области бухгалтерского консалтинга и автоматизации, а также продажей программного обеспечения, торгового оборудования и т.д. Основной профиль – комплексная автоматизация учета на предприятиях различных форм собственности и видов деятельности.

Для диагностики корпоративной культуры ООО «СИНЕРГИЯ» нами использовался метод OCAI К. Камерона и Р. Куинна. Он предполагает построение профиля культуры: как должно быть и что есть в настоящее время [6].

В опросе принимали участие сотрудники отделов направления 1С:КП и сопровождения, а также группы технической поддержки (58,8% всех сотрудников организации).

Первым этапом было заполнение анкет и их обработка. Вторым этапом в диагностике организационной культуры являлось построение ее профиля. В результате были построены профили организационной культуры: существующего и предпочтительного состояния. Заключительный этап – интерпретация полученных результатов.

### Основные результаты

Результаты исследования позволили установить отсутствие на предприятии целенаправленной работы по повышению качества оказываемых услуг. Предпринимаемые руководством предупреждающие действия, носят скорее эпизодический и реакционный характер, а не превентивный и системный. Имея постоянную клиентскую базу, предприятие не проводит мониторинг удовлетворенности клиентов. В связи с этим растет количество расторгнутых договоров (таблица 1).

Таблица 1 - Динамика договоров на обслуживание ООО «СИНЕРГИЯ» за 2021-2023 гг

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.85.1>

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Заклученные договора, шт	361	389	405
Расторгнутые договора, шт	7	4	10
Расторгнутые договора к заключенным, %	1,94	1,03	2,47

В 2023 г. наблюдается увеличение доли расторгнутых договоров. В то же время информация об оказываемых услугах с несоответствующим качеством на предприятии не учитывается и не анализируется. Анализ характера несоответствий и причин их возникновения в большинстве случаев сводится к выявлению и наказанию виновных. Это, в свою очередь, не только не стимулирует предупреждение возникновения несоответствий путем выявления их на ранних стадиях процесса, но и подталкивает персонал к сокрытию самого факта совершения услуг несоответствующего качества.

Таким образом, можно выделить 3 основные причины, препятствующие развитию ООО «СИНЕРГИЯ»:

- 1) отсутствие формализации «производственных» процессов приводит к временным потерям, потерям информации и недовольству клиентов;
- 2) существующая система управления персоналом не стимулирует и не мотивирует сотрудников на достижение целей организации;
- 3) недостаточное внимание руководства к развитию организационной культуры с целью повышения лояльности сотрудников.

Кроме этого недостатком существующей системы мотивации является отсутствие внимания к повышению квалификации и развитию персонала как со стороны руководства, так и самих работников, что в перспективе может привести к потере конкурентоспособности ООО «СИНЕРГИЯ» на рынке.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «СИНЕРГИЯ» находится на стадии становления. В организации присутствуют основные элементы системы мотивации, предусмотренные законодательством, а также несформировавшиеся в систему дополнительных льгот и преференций работникам, что не позволяет эффективно мотивировать персонал. Организационная культура, сформировавшаяся в ООО «СИНЕРГИЯ», препятствует развитию и изменению системы мотивации (рисунок 1).



Рисунок 1 - Профиль организационной культуры ООО «СИНЕРГИЯ»  
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.85.2>

В организации доминирует клановая организационная культура. Респонденты считают, что в настоящий момент фирме присуще доброжелательное, дружеское отношение; все вопросы решаются совместно, доминируют неформальные контакты (45%). 22% считают, что фирма достаточно современна, использует инновационные технологии. Они уверены, что фирма может максимально быстро принимать решения в изменяющихся условиях. Как структурированное место работы фирму отметили 17% респондентов. 16% – видят организацию, ориентированную на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи.

«Предпочтительное состояние» организационной культуры практически совпадает с «текущим состоянием». Сотрудники выделили «клановость» как доминирующую альтернативу развития культуры (43%).

Таким образом, результаты исследования организационной культуры свидетельствуют о приоритете клановой организационной культуры в ООО «СИНЕРГИЯ». Сотрудники в организации чувствуют себя комфортно, все вопросы решаются совместно. Конфликты рассматриваются ими как «семейная ссора». Такая сильная культура негативно сказывается на развитии организации. Отсутствуют мотивы к изменениям. Руководители организации не заинтересованы в исследовании организационной культуры и перспективах ее развития.

### Обсуждение

Значимость организационной культуры малого предприятия состоит в том, что она позволяет выстраивать наиболее эффективные модели поведения персонала, способствует развитию эффективной системы мотивации сотрудников, ориентированных не только на собственные достижения, но и на общий успех компании [7, С. 1383].

В целях развития организационной культуры ООО «СИНЕРГИЯ» и повышения уровня ее влияния на мотивацию предлагается изменить общий подход к оценке эффективности деятельности персонала. Он должен базироваться на системе «цели и оценка 5+», позволяющей управлять эффективностью деятельности персонала. Данная система включает в себя 6 этапов: постановка целей, самооценка, оценка коллег, оценка руководителя, очная встреча руководителей для сверки критериев оценки и принятия коллегиальных решений, обратная связь [8], [9].

Их реализация позволит ООО «СИНЕРГИЯ» получить следующие преимущества:

а) улучшение возможности (пользовательского опыта) отслеживать прогресс по каждой цели и ключевому результату;

б) прозрачность и удобство контроля для руководителей;

в) открытое общение как часть организационной культуры;

г) акцент на командный результат.

Оценка работников ООО «СИНЕРГИЯ» должна складываться из следующих составляющих по буквенной шкале (таблица 2).

Таблица 2 - Шкала оценки работников ООО «СИНЕРГИЯ»

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.85.3>

Буквенная оценка	Характеристика
A	Значительно превосходит ожидания руководства
B	Превосходит ожидания руководства
C	Соответствует ожиданиям руководства
D	Требует улучшения

Е	Неудовлетворительная работа
---	-----------------------------

Таким образом, предложено 5 букв оценки, в соответствии с которой нормативной является оценка «С» – работник соответствует ожиданиям руководства. Данная шкала оценки должна применяться в отношении оценки достижения личных целей и ценностей компании.

Если оценка достижения личных целей отражает эффективность работника и является понятной для руководства ООО «СИНЕРГИЯ», то для проведения оценки следования работников корпоративным ценностям ООО «СИНЕРГИЯ» необходимо их четкое закрепление. В связи с этим предлагаем внедрить следующие ценности, которые изложены в Кодексе корпоративной этики Сбербанка (рисунок 2) [10].

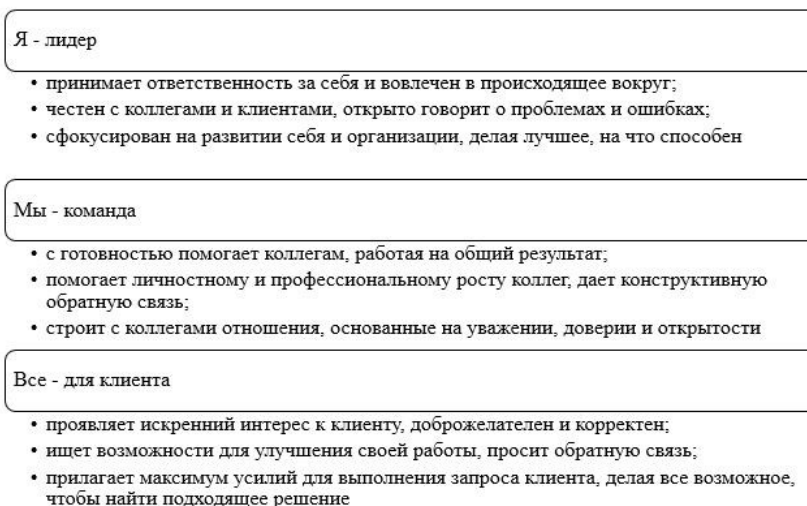


Рисунок 2 - Предлагаемая система ценностей для ООО «СИНЕРГИЯ»

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2024.145.85.4>

Соответственно, работник ООО «СИНЕРГИЯ» по итогам оцениваемого периода получит две оценки: за эффективность и за следование ценностям организации.

#### **Заключение**

Таким образом, предлагается кардинальным образом изменить оценку сотрудников ООО «СИНЕРГИЯ», которая должна базироваться как на оценке эффективности работника, так и на оценке соблюдения ценностей компании, которыми выступают: я – лидер, мы – команда, все – для клиента. Это обеспечит личностный рост и в то же время ориентированность на командный результат, что положительно скажется на повышении мотивации сотрудников и организационной культуре ООО «СИНЕРГИЯ».

#### **Дополнительные материалы**

Дополнительные материалы доступны на онлайн-странице статьи.

#### **Конфликт интересов**

Не указан.

#### **Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

#### **Supplementary materials**

Supplementary materials are available online on the article's webpage.

#### **Conflict of Interest**

None declared.

#### **Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

#### **Список литературы / References**

1. Сладкова Е.А. Организационная культура как основа системы управления трудовой мотивацией персонала / Е.А. Сладкова // Актуальные вопросы современной науки. — 2008. — № 1. — с. 244-252.
2. Банарь Р. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации / Р. Банарь // Modern Science. — 2021. — № 5-3. — с. 47-52.
3. Глянченко К.А. Анализ взаимосвязи типа организационной культуры и уровня трудовой мотивации персонала / К.А. Глянченко // Студент. Аспирант. Исследователь. — 2017. — № 2(20). — с. 10-20.
4. Демченко В.В. Влияние организационной культуры на повышение эффективности мотивации трудовой деятельности персонала / В.В. Демченко // Управление корпоративной культурой. — 2014. — № 3. — с. 188-198.

5. Буймова К.А. Влияние организационной культуры на поведение персонала / К.А. Буймова, А.А. Илюшенко, А.А. Канина // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 49. — с. 321-326.
6. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
7. Рамазанова А.Г. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации / А.Г. Рамазанова // Экономика и предпринимательство. — 2021. — № 12(137). — с. 1381-1384.
8. Makeev V.A. Организационная культура как фактор мотивации персонала / В.А. Makeev // Человек. Социум. Общество. — 2021. — № 3. — с. 9-13.
9. Наумова А.И. Система мотивации персонала на примере ПАО «Сбербанк» / А.И. Наумова, А.О. Яковлева // Актуальные исследования. — 2019. — № 3(3).
10. Кодекс корпоративной этики Группы Сбербанк одобрен Правлением Банка 30 сентября 2015 года (постановление Правления №534§6а), утвержден решением Наблюдательного совета Банка 29 октября 2015 года (протокол №52).

### Список литературы на английском языке / References in English

1. Sladkova E.A. Organizatsionnaja kul'tura kak osnova sistemy upravlenija trudovoj motivatsiej personala [Organizational culture as the basis of the personnel labor motivation management system] / E.A. Sladkova // Current issues of modern science. — 2008. — № 1. — p. 244-252. [in Russian]
2. Banar' R. Vlijanie organizatsionnoj kul'tury na effektivnost' raboty organizatsii [The influence of organizational culture on organizational performance] / R. Banar' // Modern Science. — 2021. — № 5-3. — p. 47-52. [in Russian]
3. Gljanenko K.A. Analiz vzaimosvjazi tipa organizatsionnoj kul'tury i urovnja trudovoj motivatsii personala [Analysis of the relationship between the type of organizational culture and the level of labor motivation of personnel] / K.A. Gljanenko // Student. Graduate student. Researcher. — 2017. — № 2(20). — p. 10-20. [in Russian]
4. Demchenko V.V. Vlijanie organizatsionnoj kul'tury na povysenie effektivnosti motivatsii trudovoj dejatel'nosti personala [The influence of organizational culture on increasing the effectiveness of motivation for the work activity of personnel] / V.V. Demchenko // Corporate culture management. — 2014. — № 3. — p. 188-198. [in Russian]
5. Bujmova K.A. Vlijanie organizatsionnoj kul'tury na povedenie personala [The influence of organizational culture on personnel behavior] / K.A. Bujmova, A.A. Iljushenko, A.A. Kanina // Innovations. The science. Education. — 2022. — № 49. — p. 321-326. [in Russian]
6. Kameron K. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kul'tury [Diagnosis and change of organizational culture] / K. Kameron, R. Kuinn — SPb: Piter, 2001. — 320 p. [in Russian]
7. Ramazanova A.G. Vlijanie organizatsionnoj kul'tury na effektivnost' raboty organizatsii [The influence of organizational culture on the efficiency of an organization] / A.G. Ramazanova // Economics and entrepreneurship. — 2021. — № 12(137). — p. 1381-1384. [in Russian]
8. Makeev V.A. Organizatsionnaja kul'tura kak faktor motivatsii personala [Organizational culture as a factor of personnel motivation] / V.A. Makeev // Man. Society. Society. — 2021. — № 3. — p. 9-13. [in Russian]
9. Naumova A.I. Sistema motivatsii personala na rimere PAO «Sberbank» [Personnel motivation system using the example of Sberbank PJSC] / A.I. Naumova, A.O. Jakovleva // Current Research. — 2019. — № 3(3). [in Russian]
10. Kodeks korporativnoj etiki Gruppy Sberbank odobren Pravleniem Banka 30 sentyabrya 2015 goda [The Sberbank Group Code of Corporate Ethics was approved by the Bank's Management Board September 30, 2015] (Resolution of the Board No. 534§6a), approved by decision Supervisory Board of the Bank on October 29, 2015 (minutes No. 52). [in Russian]