

УДК 331.2
<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-458-468>

Роль организационной культуры в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников

Наталья Петровна Голубецкая¹, Денис Андреевич Замиралов^{2✉},
Александр Владимирович Сушков³

^{1, 2, 3} Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, Санкт-Петербург, Россия

¹ natalya_golubeck@mail.ru

² zamiralovden@yandex.ru ✉

³ 1474@list.ru

Аннотация

Цель. Выявить роль, которую играет организационная культура в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников.

Задачи. Описать и структурировать ключевые компоненты организационной культуры; раскрыть понятие организационного климата и выявить его связь с организационной культурой; охарактеризовать влияние типа корпоративной культуры на преобладающий вид стимулирования.

Методология. Проведенное исследование основано на описательном методе, анализе и сравнительном методе. В качестве базовых применены инновационный, системный и научный подходы.

Результаты. В современном высокотурбулентном мировом экономическом пространстве выживание компании служит существенным элементом его стратегии. В рамках противодействия разрушительным силам со стороны внешней среды именно организационная культура сегодня выступает в качестве скрепы, позволяющей поддерживать компанию на должном уровне. В контексте понимания сущности организационной культуры авторы придерживаются именно данного подхода. В статье приведено авторское определение исследуемого понятия. Изложен подход, основой которого служит положение о том, что организационный климат выступает частью организационной культуры. Оценено влияние типа корпоративной культуры на преобладающий вид стимулирования.

Выводы. Изучение организационной культуры как процесса отражает понимание того, что каждый ее тип обладает своей особенностью. Практически не существует строго определенного типа, тем более что каждая компания создает индивидуальную организационную культуру. В статье прослеживается понимание того, что при формировании организационной культуры следует уделять пристальное внимание роли, которую играет тот или иной ее тип в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников.

Ключевые слова: материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, организационная культура, ценности, стиль руководства

Для цитирования: Голубецкая Н. П., Замиралов Д. А., Сушков А. В. Роль организационной культуры в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников // *Экономика и управление*. 2024. Т. 30. № 4. С. 458–468. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-458-468>

The role of organizational culture in material and non-material incentives for employees

Natalya P. Golubetskaya¹, Denis A. Zamiralov²✉, Aleksandr V. Sushkov³

^{1, 2, 3} St. Petersburg University of Management Technologies and Economics, St. Petersburg, Russia

¹ natalya_golubeck@mail.ru

² zamiralovden@yandex.ru✉

³ 1474@list.ru

Abstract

Aim. To identify the role played by organizational culture in material and non-material stimulation of employees.

Objectives. To describe and structure the key components of organizational culture; to disclose the concept of organizational climate and identify its relationship with organizational culture; to characterize the influence of the type of corporate culture on the prevailing type of incentives.

Methods. The conducted research is based on the descriptive method, analysis and comparative method. Innovative, systemic and scientific approaches were applied as basic ones.

Results. In today's highly turbulent global economic space, the survival of a company serves as an essential element of its strategy. Within the framework of counteraction to destructive forces from the external environment it is the organizational culture that today acts as a staple that allows to maintain the company at the proper level. In the context of understanding the essence of organizational culture, the authors adhere to this approach. The author's definition of the concept under study is given in the article. The approach based on the position that organizational climate is a part of organizational culture is presented. The influence of the type of corporate culture on the prevailing type of incentives is estimated.

Conclusions. The study of organizational culture as a process reflects the understanding that each type of it has its own peculiarity. Practically there is no strictly defined type, especially since each company creates an individual organizational culture. The article traces the understanding that in the formation of organizational culture should pay close attention to the role played by one or another of its type in the material and non-material stimulation of employees.

Keywords: *material incentives, non-material incentives, organizational culture, values, leadership style*

For citation: Golubetskaya N.P., Zamiralov D.A., Sushkov A.V. The role of organizational culture in material and non-material incentives for employees. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2024;30(4):458-468. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-4-458-468>

Введение

Развитие отечественного менеджмента достигло уровня, характеризующегося тем, что сформированы методы, на базе которых руководители в состоянии не только поддерживать, но и формировать организационную культуру, ориентированную на достижение поставленных перед компанией целей. Сложность современных высокотурбулентных условий функционирования в изменяющемся мире ставит перед организационной культурой каждой компании новые вызовы. В этой связи огромное значение приобретает возможность компании быстро и эффективно отвечать на вызовы, идущие из внешней среды, сохраняя свою культуру [1].

Особенностью служит то, что единых организационных культур не существует. Организационная культура, которая успешна для той или иной страны либо отрасли, может стать провальной в иных условиях. Поэтому можно утверждать, что организационная культура представляет собой «штучный товар». Конечно, какие-то элементы могут преобладать в разных ее разновидностях, но она создается в конкретной компании, работающей в определенных условиях, и соответствует отраслевым особенностям.

Материалы и методы

Объект исследования — это промышленные предприятия. Предметом исследования вы-

ступила роль организационной культуры в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников. Научная проблема, раскрытая в статье с помощью базовых методов анализа, сравнения и ряда других, сводится к тому, что оценена роль организационной культуры в материальном и нематериальном стимулировании сотрудников в рамках достижения поставленных перед предприятием целей.

Основные результаты

Отсутствие немедленной реакции на проявления внешних и внутренних изменений со стороны руководства предприятия и, как результат, несвоевременное принятие решений снижают мотивацию сотрудников с одной стороны и оказывают влияние на материальное, нематериальное их стимулирование — с другой. Это способствует деформации организационной культуры и может в итоге сказаться на эффективности функционирования предприятия в целом.

К сожалению, практика отечественного бизнеса такова, что не все руководители высшего звена уделяют должное внимание формированию организационной культуры. В итоге наблюдается ее неконтролируемое создание, что таит в себе риски, так как происходит значительное влияние ее на результативность бизнеса [2]. От того, на каких принципах организационной культуры создана, какие ценности существуют в компании, зависит поведение сотрудников.

Это связано в первую очередь с тем, что, помимо строго регламентированных норм и правил относительно организации производственного процесса, квалификации и мотивации персонала, оплаты его труда, бизнес-процессов, в компании создают некую атмосферу в виде системы отношений, которая выпадает из формальной регламентации рабочих процессов. Особенностью выступает то, что эта система взаимоотношений, как правило, формируется в определенный период функционирования предприятия, исходя из происходящих событий и имеющегося исторического опыта. Кроме того, в эту систему можно включить местные особенности в виде традиций и обычаев, менталитета и вкусов людей, а также преобладающих духовных ценностей. Такой конгломерат отношений формировался в рамках в том числе неформальной специализации труда, вычленения неформальных лидеров и бази-

ровался на самобытном микроклимате, в основе которого находятся традиции и установки, превалирующие в коллективе. Все перечисленные компоненты так или иначе составляют содержание организационной культуры.

Каждая организационная культура уникальна. Тем не менее в ряде случаев, особенно на предприятиях одной отрасли, могут проявляться общие черты организационной культуры. При этом всегда наблюдается и специфика. Превалирующую в компании культуру можно отнести как к негативной, так и к позитивной ее разновидности. Позитивная культура способна даже в условиях кризиса сохранять ядро коллектива вследствие приверженности ее членов ключевым принципам. Сотрудники будут ощущать себя частью целого и восприниматься мотивированными, ориентированными на качественную работу в рамках достижения корпоративных целей [1].

Уточним, что подразумевают под понятием «организационная (или корпоративная) культура». Это видится особенно актуальным в связи с тем, что данное понятие как концепцию изучают во многих дисциплинах. Рассматриваемый термин восходит к немецкой офицерской среде, и он характеризовал систему существующих в ней взаимоотношений в XIX веке. В научный оборот этот термин введен фельдмаршалом Х. ф. Мольтке [3].

Корпоративная культура представляет собой конгломерат превалирующих на предприятии ценностных установок в виде в начале образцов, а впоследствии неписанных норм поведения, на базе которых формируются модель и смысл поведения сотрудников, в рамках выполнения должностных обязанностей, независимо от их положения в иерархической структуре предприятия. Зачатки данного вида культуры можно найти в Средних веках. Именно в этот период в тех или иных профессиональных сообществах формировались в основном неписанные правила, нарушение которых приводило к изгнанию нарушителя из сообщества. В итоге происходило создание цеховой этики. На рисунке 1 приведены компоненты организационной культуры.

Фундаментом организационной культуры выступает система ценностей, которой придерживаются все сотрудники предприятия. Если сотрудники не разделяют этих



Рис. 1. Компоненты организационной культуры
Fig. 1. Components of organizational culture

Источник: составлено авторами на базе [1].

ценностей, они, как правило, покидают компанию [4]. Очевиден тот факт, что сформированная в компании система ценностей зависит в большей степени от того, в чьих интересах создана и функционирует компания. На нее воздействуют не только собственники, но и разного рода бенефициары.

Итогом анализируемого процесса становится то, что каждый руководитель соотносит свой стиль управления с выработанной системой ценностей на предприятии. Это также влияет на выработанную систему общения и взаимодействия между сотрудниками.

Предназначение фиксирует то, для чего в действительности создана компания и какого направления и/или ориентира она придерживается. Миссия предприятия построена на принципах с учетом организационной культуры, акцент сделан на цели создания предприятия, то есть его предназначении. Отсутствие миссии фактически лишает компанию вектора развития. В результате может наступить рассогласованность действий, как в среде высшего руководства, так и у рядовых сотрудников. Близкими понятиями выступают цель и/или цели предприятия. От того, насколько они достижимы и реалистичны, зависит включение сотрудников в их достижение.

Внутрикорпоративные модели поведения на том или ином предприятии необходимы прежде всего для того, чтобы выстроить систему субординации с одной стороны и создать все условия, чтобы сотрудники имели возможность доносить свои предложения до руководства, — с другой. Система взаимоотношений внутри коллектива в итоге проявляется и во внешнем контуре, в момент осуществления переговоров с контрагентами и государственными органами. Ее следует формировать целенаправленно, сочетая доступные средства и стили управления.

Стиль руководства предприятием и/или подразделением внутри него представляет собой строго выверенную и регулярно применяемую систему приемов, которая выступает каркасом. На базе последнего руководитель выстраивает взаимоотношения с подчиненными. В общем виде наиболее типичными стилями руководства можно считать либеральный или «мягкий» стиль управления, авторитарный или «жесткий» стиль и демократический, занимающий промежуточное положение между двумя упомянутыми стилями [5].

Либеральный стиль управления стремится привлечь в систему управления не только руководителя, но и большинство сотрудников. Происходит перераспределение и обя-

занностей, и ответственности. Сотрудники имеют возможность самостоятельно принимать решения и претворять их в жизнь, действовать. Фактически реализуется принцип коллективной ответственности, и у каждого сотрудника формируется ответственность и повышается мотивация [6]. Централизацией власти можно охарактеризовать авторитарный стиль, поскольку все решения, как правило, принимает единолично руководитель. Инициатива со стороны подчиненных не приветствуется, по отношению к ним формируется жесткая регламентация их действий. В рамках демократического стиля руководства создают команду, в которой четко распределены роли. Руководитель включает подчиненных в процесс принятия решений, зачастую происходит делегирование и полномочий, и функций членам команды.

Каждый руководитель в рамках рассмотренных стилей управления самостоятельно формирует систему коммуникации. В результате на каждом предприятии выстраиваются свои формы взаимодействия в цепочке «начальник — подчиненный» и «подчиненный — начальник». Построенный стиль коммуникации, который превалирует на предприятии, в своей основе имеет корпоративные ценности. Именно за счет этого все сотрудники придерживаются данного стиля, как при общении внутри компании, так и во вне, приобщая тем самым к организационной культуре целевую аудиторию.

Процесс развития и обучения сотрудников компании реализуется во всех типах культуры, но существуют особенности. Для одной культуры, например, во главу угла ставят рост производительности и доходность, для другой — основой развития и обучения сотрудников выступает снижение текучести кадров. Помимо целеполагания, каждая культура вырабатывает индивидуальный инструментарий, ориентированный на рост и удержание сотрудников.

Действенным элементом, на который следует обращать пристальное внимание, выступают механизмы. С их помощью происходит управление и затем разрешение конфликтов. Ценностный каркас, пронизывающий ту или иную корпоративную культуру, выступает ключевым элементом, на базе которого происходит разрешение внешних и внутренних конфликтов. Механизмы разрешения таких конфликтов опи-

сывают действия, которые предпринимают в компании при их возникновении.

Принятые в организации традиции и обычаи служат инструментом, способным активировать сотрудников на совместную работу. Речь идет о поздравлении сотрудников с юбилеем, в том числе подарках от руководства компании, а также о праздновании даты создания компании с награждением отличившихся за определенный период сотрудников и ряде иных подобных мероприятий. Символика организации — это объединяющее начало в виде униформы с логотипом компании, особого стиля в документообороте и дизайна офисных помещений. Отсутствие приведенных выше составляющих организационной культуры может свидетельствовать о ее слабости, что в итоге может стать основанием для падения эффективности деятельности предприятия [1].

Обсуждение результатов исследования

На базе выявленных элементов в контексте понятия «организационная культура» сформулируем его авторское определение. Итак, организационная культура представляет собой систему ценностей, которую разделяет большинство сотрудников, а также сформулированные, выстроенные нормы их поведения и взаимоотношения между собой и руководством. В результате в компании формируется индивидуальный, уникальный организационный климат, с определенными и доведенными до каждого сотрудника миссией и целями, стоящими перед компанией, что цементируется конгломератом убеждений и установок, которых придерживаются все члены коллектива компании.

Организационный климат — это комплекс устоявшихся особенностей, которые характерны именно для данной организации, концептуально влияющих и на эмоциональное состояние, и на поведение сотрудников [3]. Среди ключевых составляющих организационного климата следует выделить организационную, социальную и психологическую составляющие. Организационный климат представляет собой внутреннее состояние организации, которое транслируется в осознанную способность достигать корпоративных целей. Это состояние определено системой взаимосвязанных между собой и зависимых друг от друга качеств. К таким качествам отнесены социальные ценности, нормы поведения, установки, социальные

ожидания, уровень идентификации индивидов и групп с организацией, сплоченность и совместимость членов организации, приемлемость руководителей для подчиненных, уровень удовлетворенности сотрудников рабочей ситуацией в целом, условиями труда, размером заработной платы, характером межгрупповых взаимоотношений.

Организационный климат включает в себя экономические факторы, в виде заработной платы; социальные, ориентированные на социальную инфраструктуру; производственно-гигиенические, связанные с условиями труда; социально-психологические, в виде эмоционального фона трудовой деятельности; личностные. Существует три подхода относительно соотношения понятий организационного климата и организационной культуры.

Первый из них в своей основе содержит понимание того, что эти явления обособлены. Они могут пересекаться только в социально-психо-экономическом пространстве компании, дополняют друг друга, формируя культурное поле компании. Организационная культура в этом случае выступает базисом, на основе которого создано культурное поле компании, а эмблемы и иная атрибутика служат сотрудникам ориентиром приобщения к культурному полю. При этом климат оказывает действенное влияние на взаимопонимание сотрудников и их психологическую совместимость. Вместе с тем ценности и цели формируются и под воздействием индивидуалистического фактора, то есть климата [5].

Вторая точка зрения определяет данный вид климата как форму субкультуры, которая может распространяться на каждый отдел или коллектив. Климат развивается в большей степени независимо от культуры, только некоторые ее элементы влияют на его состояние [7].

Третий подход содержит осознание того, что климат выступает частью культуры. Он входит в ее состав на уровне поведения и норм, ценностей и установок, целей и задач и т. д. Речь идет о близости этих понятий. Климат играет подчиненную роль и не может противоречить типу организационной культуры. С этой точки зрения очевидной становится неразрывная связь этих понятий [8].

Мы придерживаемся именно третьего подхода. Следует констатировать, что роль организационной культуры в материальном

и нематериальном стимулировании сотрудников проявляется посредством улучшения организационного климата. Последний базируется как на экономических детерминантах в виде заработной платы и разного рода надбавок и премий, которые относят к материальным стимулам, так и на социальных и социально-психологических детерминантах, проявляющих себя в виде нематериальных стимулов [9].

Оценим влияние на материальное и нематериальное стимулирование сотрудников преобладающего варианта организационной культуры. Существует зависимость между корпоративной культурой и результатами деятельности предприятия. Если результаты положительны, то речь идет о позитивной культуре. В противном случае преобладает негативная организационная культура. Особенностью позитивной культуры служит то, что в рамках взаимодействия в конфигурации «владелец бизнеса — сотрудники — потребители» удастся не только достигать стратегических целей, но и эффективно развиваться предприятию [10]. Данный вид культуры способствует совершенствованию базовых бизнес-процессов, реализуемых предприятием, что запускает активизацию развития компании в целом и ключевых ее элементов, в том числе сотрудников. Последним создают комфортные условия работы, наблюдается доброжелательная обстановка в коллективе. Это приводит к росту эффективности предприятия, повышаются его общественная значимость и имидж.

В противоположность рассмотренному варианту негативная культура, наоборот, блокирует нормальный процесс деятельности предприятия и мешает выполнению ее миссии, достижению целей [11]. На рисунке 2 отражены основные компоненты, которые в полной мере следует отнести к негативной организационной культуре.

Если на предприятии наблюдается процесс перетока сотрудников, и они надолго не задерживаются на рабочих местах, то это свидетельствует о негативной культуре, которая преобладает в компании. Причин сложившейся ситуации может быть множество, но главной выступает неудовлетворенность персонала сложившейся в компании системой управления. В основе микроменеджмента существует особый стиль, базирующийся на всестороннем контроле. Один из значимых компонентов, который, как

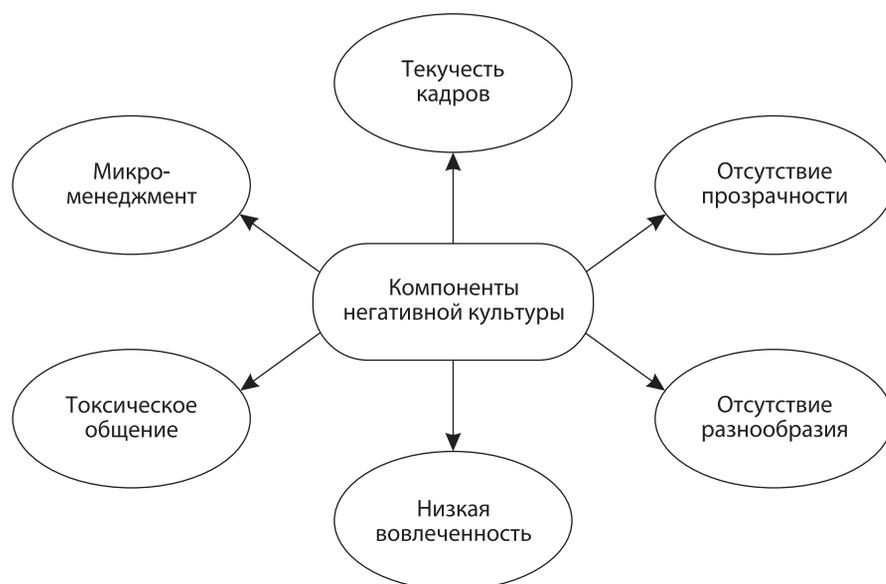


Рис. 2. Ключевые компоненты негативной организационной культуры
Fig. 2. Key components of negative organizational culture

Источник: составлено авторами.

правило, присутствует в данном случае, — страх. Руководство фактически культивирует культуру страха, неуверенности и беспокойства среди сотрудников, что приводит к ухудшению организационного климата.

Защита ноу-хау и иных корпоративных секретов зачастую превращается в ряде компаний в отсутствие прозрачности, что, в свою очередь, культивирует недоверие и приводит к формированию неуверенности в своих действиях при выполнении того или иного задания. Созданная и поощряемая руководством система доносительства, внедрение слухов и затем мониторинг ответных реакций от сотрудников, а также разного рода запугивание являются признаками негативной организационной культуры. Она формирует нездоровую атмосферу на рабочем месте, которая снижает производительность труда.

Отсутствие разнообразия, как один из компонентов, может в итоге привести к формированию культуры, в основе которой находятся те или иные виды дискриминации, исключительности одних сотрудников по отношению к другим и иные подобные рецидивы. Наступает падение морального духа, что переходит в неудовлетворительную работу. Слабая вовлеченность сотрудников в достижение общих целей компании приводит к отсутствию у них интереса, что в полной мере следует отнести к негативным проявлениям организационной культуры.

Это свидетельствует и о низком уровне стимулирования сотрудников.

В итоге можно сделать промежуточный вывод. Во-первых, негативная организационная культура оказывает отрицательное воздействие на стимулирование, как материальное, так и нематериальное; во-вторых, позитивная культура положительно влияет на это же явление. В более обобщенном виде следует констатировать, что позитивная корпоративная культура положительно воздействует на стимулирование. Перечислим признаки, которые преобладают в позитивной культуре:

- во-первых, субъектность, то есть ощущение сотрудниками своего места в компании в той роли, от которой все-таки что-то зависит. Компетенции сотрудника в итоге влияют на результат деятельности предприятия в целом;

- во-вторых, то, что фактически примыкает к первому, в частности осознание сотрудником причастности к общему делу в виде персональной ответственности за общий результат. Это проявляется через сознательное, ответственное отношение к порученному делу и прослеживается в неукоснительном выполнении всех поручений. Антиподом выступает так называемая имитация бурной деятельности, если сотрудник в большей степени имитирует рабочий порыв;

- в-третьих, нацеленность сотрудника на отыскание и применение в работе мак-

симально рациональных методов реализации трудового процесса. Это прививает сотруднику в том числе высокий уровень личной ответственности в отношении качества производимой работы и полученного результата труда. Именно в этом проявляет себя творческое начало при выполнении даже рутинных операций и в итоге сводится к формированию пространства увлеченности сотрудников своим делом;

– в-четвертых, то, что напрямую связано с предыдущим пунктом, в частности позитивный настрой и, как результат, положительное воздействие трудовой сферы на совершенствование индивидуума, в том числе посредством нематериального стимулирования;

– в-пятых, сотрудник начинает распространять в своей среде позитивную информацию о предприятии, тем самым выполняя роль дистрибьютора, информируя и потребителей о деятельности компании;

– в-шестых, продуктивность сотрудника вызывает у него же чувство самоуважения и дает основания для приобретения уважения окружающих. Тем самым происходит рост эффективности деловой коммуникации, что способствует созидательному организационному климату;

– в-седьмых, противодействие формированию конфликтующих группировок внутри компании и создание позитивного организационного климата [10].

Применение в положительном контексте словосочетания «наша корпоративная культура» сотрудником свидетельствует о высоком уровне его лояльности к компании. Далее осмыслим наиболее характерные типы корпоративной культуры, оценим их влияние на материальное и нематериальное стимулирование сотрудников.

1. «Ролевая модель» подразумевает выстраивание иерархической системы подчинения и соподчинения с четким регламентированным порядком поведения и той ролью, которую выполняет сотрудник на рабочем месте [12]. Характерными особенностями являются четко утвержденный дресс-код, однозначное выполнение должностных обязанностей, отраженных в правилах, инструкциях и принятых нормах, строго регламентированные коммуникации. Особенностью данного типа выступает то, что практически все в рабочем процессе продумано до деталей, а в качестве базовых ценностей выступают стабильность, рацио-

нальность. Все ориентировано на построение надежной компании.

Ярким представителем такого типа корпоративной культуры можно считать ПАО «Газпром». В рамках рассматриваемой модели материальное стимулирование четко отражено в контракте с работником. Относительно нематериального стимулирования в первую очередь следует указать на корпоративный пенсионный фонд и возможность получить дополнительную пенсию. Кроме того, стоит учитывать и социальный пакет. Такой тип организационной культуры зарекомендовал себя при стабильной внешней среде. Как только среда начинает колебаться, это отражается на стабильности компании. Так, в 2022 г. скончались пять топ-менеджеров, деятельность которых связана с крупнейшими газовыми компаниями России, в частности ПАО «Газпром» и ПАО «Новатэк». Во всех случаях, кроме последнего, следователи видят признаки самоубийств [13].

2. «Семья» — особая дружественная обстановка, которая превалирует в компании. Построенная в целом система взаимоотношений в компании основана на таких же принципах, что и в большой дружной семье. Каждый руководитель принимает на себя роль наставника, открыт для коммуникации с подчиненными. Особенностью можно считать построенную систему, базирующуюся на преданности компании, в основе которой находится сплоченность сотрудников в достижении целевых показателей компании [12].

Именно сотрудники выступают наиболее ценным ресурсом компании, поэтому для них создают комфортные рабочие места, предусмотрены поздравления с юбилеем и иные нематериальные стимулы. Предлагают программы наставничества, которые объединяют более опытных сотрудников с новичками или теми, кто хочет развить дополнительные навыки. Тем самым осуществляется процесс повышения квалификации, то есть нематериальное стимулирование. В такого рода компаниях расширяют возможности сотрудников, предоставляя им более высокий уровень автономии и позволяя им взять на себя ответственность за свою работу. Материальное вознаграждение напрямую зависит от достигнутых результатов.

3. «Рыночная модель» — основу коллектива представляют амбициозные, напористые сотрудники, которые вступают в противоборство с коллегами за новый проект,

получение новой должности, ощутимой премии и т. д. Зачастую сотрудники выгорают и перестают интересоваться компанией [12]. Особенность заключается в том, что такого рода компании способны быстрее приспособиться к изменениям, происходящим во внешней среде. Это становится возможным посредством приобщения лидеров, ориентированных на риск. Ключевыми ценностями выступают конкурентоспособность, способность достигать поставленных целей, положительная репутация надежного партнера, ориентация на прибыль и лидерство. В компаниях, в которых преобладает организационная культура, «рыночная модель» предлагает вознаграждение, основанное на результатах работы (например, бонусы или комиссионные, чтобы вознаграждать сотрудников за достижение целевых показателей продаж, иных показателей эффективности). Кроме того, существует «наполненный» социальный пакет. Вместе с тем в таких компаниях работа осуществляется в быстром темпе, с чувством срочности и акцентом на эффективность и производительность.

4. «Развитие сотрудников» — один из положительных примеров культуры, цель которой состоит в предоставлении больших возможностей для развития и роста сотрудников. Например, «Яндекс» поощряет участие сотрудников в программах обучения и развития лидерских качеств, а также ротацию сотрудников [14]. Любой сотрудник «Яндекса» может воспользоваться корпоративной программой ротации. У него появляется возможность даже сменить специальность, а также отдел и проект, в котором он участвует. Чтобы стать участником данной программы, во-первых, необходимо отработать в компании не менее года; во-вторых, обладать положительными результатами оценок в предыдущие годы. Опыт функционирования этой программы показывает, что она положительно сказывается на эффективности трудовой деятельности сотрудника, принявшего участие в данной программе [14].

Особенность состоит в том, что положение, при котором на вакантное место в ре-

зультате прохождения программы ротации приходит не новичок, а человек, который знаком с организационной культурой компании и которому фактически не нужно адаптироваться к новым условиям. Относительно материального стимулирования укажем, что в «Яндексе» регулярно мониторят ситуацию на рынке труда и предлагают конкурентоспособный пакет оплаты труда.

Выводы

Для российских промышленных предприятий на современном этапе функционирования, в условиях санкционного давления, крайне важным становится оценить значение, которое имеет сегодня организационная культура при материальном и нематериальном стимулировании сотрудников. От того, насколько эта взаимосвязь находится в балансе, зависит эффективность бизнеса в целом. Выявленные в процессе исследования типы организационных культур существенно влияют на сотрудников, усиливая и/или балансируя их материальное и нематериальное стимулирование.

Стимулирование как функция управления персоналом связано с особенностями того или иного типа организационной культуры. Например, тип организационной культуры «семья» максимально ориентирован на нематериальные формы стимулирования, включая благодарственные письма, размещение фото на доске почета, уважение коллектива и устойчивости существования в организации. Противоположностью данного типа выступает «рыночная модель», которая к человеку относится потребительски и ориентирована в большей степени на материальное стимулирование. Каждый тип организационной культуры обладает особенностью. Практически не существует строго определенного типа, тем более что каждая компания создает индивидуальную организационную культуру. В этой связи следует при ее формировании уделять пристальное внимание роли, которую играет тот или иной тип при материальном и нематериальном стимулировании сотрудников.

Список источников

1. Пономарева С. В., Корюшов Н. В. Влияние организационной культуры на устойчивое развитие основных бизнес-процессов и эффективность промышленных предприятий // Индустриальная экономика. 2022. № 6. С. 151–159. DOI: 10.47576/2712-755-2022-6-151

2. Воронин Б. А., Серебренникова М. С., Фатеева Н. Б. Корпоративная культура в организации // *Аграрное образование и наука*. 2018. № 5. С. 19. URL: http://sno.urgau.ru/images/2018/05/19_05_2018.pdf (дата обращения: 20.11.2023).
3. Ветчанова О. В. Имидж организации: стратегия формирования // *Справочник руководителя учреждения культуры*. 2013. № 6. С. 33–43.
4. Мирончук Е. А. Стратегические особенности влияния организационной культуры на устойчивость организационно-экономических систем // *Экономика и социум*. 2021. № 1. Ч. 2. С. 230–235.
5. Грошев И. В., Кололева О. В., Загузова Т. А. Взаимосвязь стиля руководства, процессов управленческих решений, организационного климата и организационной культуры в системе предпринимательских структур // *Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2007. № 10. С. 215–222.
6. Стили руководства. Оптимизация управленческой деятельности / Т. В. Аксенова, А. Р. Снигур, А. А. Назаров [и др.] // *StudNet*. 2021. Т. 4. № 1. С. 72.
7. Кабалина В. И., Джокич А., Чеглакова Л. М. Организационный климат и выгорание сотрудников промышленной компании // *Российский журнал менеджмента*. 2023. Т. 21. № 2. С. 228–254. DOI: 10.21638/spbu18.2023.204
8. Кротова А., Батуева В. Оптимизация издержек: формируем культуру или регулируем организационный климат? // *Управление персоналом*. 2005. № 5. С. 24–27.
9. Пшенничников С. В. Взаимосвязь организационной культуры и стимулирования труда // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2007. № 1. С. 100–102.
10. Тюмкина А. А. Позитивная корпоративная культура как основа успешной работы руководителя компании // *Система ценностей современного общества*. 2009. № 6. С. 162–166.
11. Литовка А. М. Влияние корпоративной культуры на управление организационным поведением персонала // *Инновационная наука*. 2015. № 11. Ч. 3. С. 257–260.
12. Миронова Н. А. Модели корпоративной культуры в организации // *Московский экономический журнал*. 2019. № 7. С. 630–637. DOI: 10.24411/2413-046X-2019-17055
13. Буторина Т. Пять загадочных смертей газовых топ-менеджеров России // *ФедералПресс*. 2022. 5 июля. URL: <https://fedpress.ru/article/3049139> (дата обращения: 20.11.2023).
14. Развитие людей и бизнес-среды. Сотрудники Яндекса // *Яндекс*. URL: <https://sustainability.yandex.ru/investing-in-people/yandex-employees> (дата обращения: 20.11.2023).

References

1. Ponomareva S.V., Koriushov N.V. The impact of organizational culture on the sustainable development of core business processes and the efficiency of industrial enterprises. *Industrial'naya ekonomika = Industrial Economics*. 2022;(6):151-159. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712-755-2022-6-151
2. Voronin B.A., Serebrennikova M.S., Fateeva N.B. Corporate culture in the organization. *Agrarnoe obrazovanie i nauka = Agrarian Education and Science*. 2018;(5):19. URL: http://sno.urgau.ru/images/2018/05/19_05_2018.pdf (accessed on 20.11.2023). (In Russ.).
3. Vetchanova O.V. Organizational image: Formation strategy. *Spravochnik rukovoditelya uchrezhdeniya kul'tury*. 2013;(6):33-43. (In Russ.).
4. Mironchuk E.A. Strategic features of influence of organizational culture on the stability of organizational and economic systems. *Ekonomika i sotsium*. 2021;(1-2):230-235. (In Russ.).
5. Groshev I.V., Kololeva O.V., Zaguzova T.A. Interconnection of leadership style, management decision-taking processes, organizational climate and organizational culture in entrepreneurship structures. *Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki = Bulletin of Tambov University. Series: The Humanities*. 2007;(10):215-222. (In Russ.).
6. Aksenova T.V., Snigur A.R., Nazarov A.A., et al. The styles of leadership. Optimization of management activities. *StudNet*. 2021;4(1):72. (In Russ.).
7. Kabalina V.I., Djokic A., Cheglakova L.M. Organizational climate and employee burnout in an industrial company. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta = Russian Management Journal*. 2023;21(2):228-254. (In Russ.). DOI: 10.21638/spbu18.2023.204
8. Krotova A., Batueva V. Cost optimization: Creating a culture or regulating the organizational climate? *Upravlenie personalom*. 2005;(5):24-27. (In Russ.).
9. Pshenichnikov S.V. The relationship between organizational culture and labor incentives. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2007;(1):100-102. (In Russ.).
10. Tyumkina A.A. Positive corporate culture as the basis for the successful work of a company leader. *Sistema tsennostei sovremennogo obshchestva*. 2009;(6):162-166. (In Russ.).
11. Litovka A.M. The influence of corporate culture on the management of organizational behavior of personnel. *Innovatsionnaya nauka = Innovation Science*. 2015;(11-3):257-260. (In Russ.).

12. Mironova N.A. Models of corporate culture in the organization. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2019;(7):630-637. (In Russ.). DOI: 10.24411/2413-046X-2019-17055
13. Butorina T. Five mysterious deaths of Russian gas executives. FederalPress. Jul. 05, 2022. URL: <https://fedpress.ru/article/3049139> (accessed on 20.11.2023). (In Russ.).
14. Development of people and business environment. Yandex employees. Yandex. URL: <https://sustainability.yandex.ru/investing-in-people/yandex-employees> (accessed on 20.11.2023). (In Russ.).

Сведения об авторах

Наталья Петровна Голубецкая

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
и государственного и муниципального управления

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Денис Андреевич Замиралов

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Александр Владимирович Сушков

аспирант

Санкт-Петербургский университет технологий
управления и экономики

190020, Санкт-Петербург, Лермонтовский пр.,
д. 44а

Поступила в редакцию 27.03.2024
Прошла рецензирование 17.04.2024
Подписана в печать 24.05.2024

Information about the authors

Natalya P. Golubetskaya

D.Sc. in Economics, Professor, Professor
at the Department of the Management
and State and Municipal Administration

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Denis A. Zamiralov

postgraduate student

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Aleksandr V. Sushkov

postgraduate student

St. Petersburg University of Management
Technologies and Economics

44A Lermontovskiy Ave., St. Petersburg 190020,
Russia

Received 27.03.2024
Revised 17.04.2024
Accepted 24.05.2024

Конфликт интересов: авторы декларируют отсутствие конфликта интересов,
связанных с публикацией данной статьи.

Conflict of interest: the authors declare no conflict of interest
related to the publication of this article.