**Введение**

В последнее время мы можем наблюдать возросший интерес к корпоративной культуре. Появляется все больше учебников, пособий, специализированных порталов в Интернете (www.hh.ru, hr-portal.ru и др.), проводятся конференции и семинары, посвященные данной теме. Связано это с тем, что российский бизнес начинает понимать истинное значение корпоративной культуры. Корпоративная культура раскрывает свое значение, ресурсы и перспективы работы с ней. Однако, по данным Ассоциации менеджеров, только 23 % российских компаний имеют специальные департаменты, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей. Мы можем сделать вывод о том, что часто интерес к корпоративной культуре носить скорее частный характер. Возможно, компании не готовы в серьез заниматься разработкой, поддержанием, развитием организационной культуры своей компании.

При этом, одним из последних веяний стало восприятие корпоративной культуры как инструмента мотивации персонала. Различные теории мотивации придают вопросам взаимодействия людей (а корпоративная культура, по сути, и есть создание условий взаимодействия всего коллектива) очень большое значение. Так, согласно классической теории мотивации А. Маслоу, по мере удовлетворения базовых потребностей возникают потребности иного плана: в осознании принадлежности к коллективу, признании и уважении, самореализации. Важнейшую роль таких мотивационных факторов, как признание, уважение окружающих, подчеркивал в своей теории Ф. Герцберг. А автор теории «социально обусловленных нужд» Д. Мак-Клилланд выделял в качестве одной из основных мотивационных составляющих потребность в соучастии («аффиляции»). Согласно этой концепции, люди с потребностью в аффиляции могут быть мотивированы, если выполняют работу вместе с теми, кого они знают и кому доверяют.

Практически во всех современных теориях мотивации вопросы взаимодействия людей приобретают ключевое значение, а понятие корпоративной культуры создает контекст такого взаимодействия, определяя его характер, атмосферу и предпочтительные модели общения.

Согласно западным исследованиям лишь на 15% мотивация человека зависит от его зарплаты и на 85% — от стабильности компании, места работника в организации, степени его оцененности окружающими, возможностей роста и т.д. По некоторым утверждениям, уже через год работы зарплата перестает стимулировать работников на «ударный» труд, и они начинают работать ровно настолько, чтобы не быть уволенными.

Становится очевидным, что рынок стал настолько конкурентоспособен, что сотрудники не держатся за материальное вознаграждение. Они вполне могут найти аналогичную должность и, возможно, даже с большим количеством дополнительных преимуществ. Не будем забывать и о существующих охотниках за головами, которые способны легко переманить сотрудника «группы риска» (сомневающегося). А ведь для успеха компании важно иметь сильную команду профессионалов, здоровую рабочую атмосферу и стремление добиваться большего на всех уровнях. Поэтому вопросом о мотивации сотрудников руководители задаются довольно часто. Этому предмету посвящено много исследований, предлагается множество методик и практик, но с течением времени все они теряют эффективность. Нужно создавать новые комбинации, что-то модернизировать, менять и дополнять. Как уже отмечалось выше, корпоративная культура стала одним из таких инструментов. Теперь это не просто «набор наиболее важных взглядов, идей, правил, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий», а эффективный и гибкий инструмент, помогающий создать сильную команду сотрудников, искренне болеющих за свое дело.

Современное общество обладает целым рядом цивилизационных характеристик, которые делают необходимыми изменения подходов к управлению персоналом. Социокультурный анализ особенностей современного общества приводит к выводу о закономерном превращении корпоративной культуры из спонтанно складывающейся характеристики организации в инструмент целенаправленного управления персоналом. В связи с этим исследование корпоративной культуры становится очень актуальным

В подтверждение значимости корпоративной культуры, мы можем привести тот факт, что во многих организациях, сталкивающихся с деструктивным поведением сотрудников, типичными проблемами являются:

1. Нелояльные сотрудники бывают в фирмах, где отсутствует четкая стратегия развития. Точно такой же эффект возникает, если стратегические цели не доведены или не разделяются сотрудниками.

2. Причиной нелояльности сотрудников может стать несоответствие корпоративной культуры организации требованиям бизнеса и стратегическим целям.

3. Игнорирование того факта, что преобладающий тип корпоративной культуры организации по-разному влияет на людей с различными типами трудовой мотивации, приводит к недооценке этого влияния при отборе кандидатов, и, как следствие, к нелояльности персонала.

Для нас особенно важными становятся 2 и 3 пункт. Таким образом, мы видим, что в системе мотивации корпоративная культура играет ведущую роль.

Цель данной работы - изучить, каким образом культура становится инструментов мотивации персонала. Отсюда, структура работы строится следующим образом: первая часть работы раскрывает понятие корпоративной культуры, вторая часть рассказывает о мотивации персонала. И в третьей рассматривается корпоративная культура как часть мотивационной системы.

**Часть 1. Корпоративная культура**

**Определение понятия.**

Начнем с того, что представляет собой корпоративная культура, чтобы далее понять, каким образом с ее помощью осуществляется управление персоналом организации.

Корпоративная культура как социокультурный феномен имеет множество разнообразных проявлений (корпоративные ценности, нормы и правила поведения сотрудников, обычаи и традиции организации, «легенды и мифы» о происхождении и этапах развития организации, и др.). Практически каждое из этих проявлений одновременно выступает в качестве факторов и поддержания, и формирования корпоративной культуры.

Существует множество различных определений корпоративной культуры. В данной работе мы приводим одно из них: «это набор ценностей и вытекающих из них норм, правил поведения, а также других элементов, которые существуют в сознании сотрудников и/или реализуются в поведении этих сотрудников».

Важно иметь в виду, что корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ли ее наличие. В практике встречаются ситуации, когда руководство официально провозглашает определенные ценности, вводит правила и стандарты, но сотрудники не разделяют их, и поэтому корпоративная культура организации характеризуется на самом деле неофициальными ценностями и «неписанными» правилами. Точнее, корпоративная культура в этом случае характеризуется «двойным стандартом».

**Элементы корпоративной культуры.**

Каким образом функционирует корпоративная культура и какова ее структура? И ценности, и правила, и стандарты, а также другие элементы корпоративной культуры направляют деятельность сотрудников. Однако эти элементы корпоративной культуры имеют разные механизмы управляющего воздействия на поведение.

Ценности рассматриваются как «внутренний, эмоционально освоенный субъектом ориентир его деятельности, и поэтому воспринимается им как собственная духовная интенция, а не имперсональный, надличностный, отчужденный от него регулятор поведения». Важно то, что ценности обладают мотивационным воздействием за счет своего эмоционального компонента. Эмоции «маркируют» окружающую действительность, детерминируя то, что для человека становится привлекательным, и то, что становится отталкивающим. Таким образом, благодаря ценностям какие-то модели поведения человек стремится выполнять, а какие-то – избегать.

Нормы сами по себе не обладают собственным побуждающим компонентом. Однако нормы не берутся ниоткуда и не существуют сами по себе, они выступают как формализованные носители ценностей, они конкретизируют ценности, способствуют реализации ценностных установок. То есть, когда нормы не опираются на соответствующие им ценности, тогда для исполнения они нуждаются во внешней мотивации в виде поощрений и наказаний.

Из этого следует, что любая норма (стандарт, правило), вводимая в организации, требует укорененности в соответствующих ценностях в сознании сотрудников. Только в этом случае будет обеспечена подлинная мотивация исполнения нормы, а значит, наиболее качественная ее реализация. Если в организации вводятся некоторые нормы, правила, которые оказываются не соответствующими тому набору ценностей, который присущ сознанию сотрудников на данный момент, то они будут внутренне отвергать эти нормы.

Р.И. Мамина предлагает рассматривать соотношение категорий «ценности», «нормы» и «поведение» следующим образом: «…ценности – это основополагающие регулирующие инстанции, это внутренние регуляторы поведения, нормы – это внешние регуляторы, они задают параметры поведения в рамках той или иной формы ценностного сознания, а результатом взаимодействия этих двух регуляторов является конкретное поведение. Таким образом, формируется определенная триада: Ценности – Нормы – Поведение».

Соответственно, если нужно добиться определенного поведения персонала, недостаточно установить соответствующие правила, нормы и стандарты. Необходимо, помимо норм и правил, сформировать «ценностную базу». Говоря о том же самом иначе, ценности задают обобщенное направление активности, а правила, нормы и стандарты конкретизируют эти ценности.

Кроме этого, в составе корпоративной культуры имеются и такие элементы, которые обеспечивают проникновение ценностей в сознание сотрудников (ритуалы, традиции, «мифы и легенды» организации, ее «герои», специфика оформления и заполнения пространства). Эти элементы формируются спонтанно или целенаправленно и отражают те ценности, которые существуют в сознании членов организации (как руководства, так и рядовых членов).

Итак, если рассматривать корпоративную культуру как систему, то ее системообразующим фактором являются ценности, которые пронизывают все остальные ее элементы (нормы, правила, стандарты, мифы, легенды, образцы поведения, модели общения и т. д.).

В заключение данной части перечислим наиболее часто используемые инструменты целенаправленного формирования необходимой организации корпоративной культуры: формализация миссии, видения и ценностей организации, распространение корпоративных «ходячих историй», «легенд и мифов» с их «героями» и «антигероями», создание и поддержание традиций и ритуалов, совместная разработка и внедрение правил и стандартов поведения и деятельности сотрудников. А также корпоративный кодекс, который вручается каждому новому сотруднику, корпоративное радио, Интернет, корпоративная газета, фирменный стиль, одежда.

По мнению некоторых экспертов, сильными инструментами могут стать умелое использование поводов для формирования и поддержания корпоративной культуры, таких как: собеседование при приеме на работу, отбор претендентов с учетом их совместимости с корпоративной культурой, увольнение, корпоративное обучение, корпоративные праздники, трудности и проблемы, конкуренция.

**Часть 2. Мотивация**

**Определение понятия.**

Прежде всего, нужно обозначить, что мотивирующие стимулы делятся на две составляющие - материальные и нематериальные.

Материальные стимулы:

* Организация бесплатных обедов внутри компании
* Организация тренингов, семинаров для повышения квалификации сотрудников. Возможность пройти переподготовку или получить второе образование.
* Абонементы в фитнес-центр, боулинг клуб, каток, иные места, которые любит посещать конкретный сотрудник.
* Медицинское обслуживания (страховка).
* Улучшение условий труда (современные компьютеры, удобные кресла, новый принтер)
* Оплата туристических путевок работникам и членам их семей
* Дисконтные программы на продукцию и услуги компании
* Предоставление беспроцентной ссуды на покупку квартиры или дорогостоящих товаров
* Безвозмездная материальная помощь в случае свадьбы или рождения ребенка
* Предоставление служебного транспорта или проездного билета, оплата мобильного телефона, компенсация проезда
* Дополнительные пенсионные накопления
* Предоставление сотрудникам акций компании
* Подарки на день рождения и крупные праздники (23 февраля или 8 марта, Новый год)
* Не менее важны и непосредственно денежные выплаты, приуроченные к тому или иному поводу. Например, бонусы за перевыполнение плана или процент с продаж.
* Материальная компенсация может послужить серьезным мотивирующим фактором в работе. Однако вполне очевидно, что без морального признания результатов труда сотруднику будет не хватать энтузиазма для достижения новых карьерных высот. В то же время поощрение не выражается только в том, чтобы «платить» и «хвалить».

Нематериальные стимулы

* Разработка и внедрение корпоративных правил компании. На некоторых предприятиях всем новым сотрудникам раздают своеобразные памятки о продукции - ее предназначение, основные сегменты рынка сбыта. Нередко туда включается информация о миссии компании, ее плюсах, перспективах, сведения о различных отделах, их целях и задачах.
* Регулярное информирование о достижениях компании посредством корпоративной газеты. Такое издание поможет превратить коллектив в большую семью и поспособствует его объединению.
* Льготы, связанные с графиком работы для отдельных категорий граждан - студентов, пенсионеров, молодых матерей, которые трудятся неполную рабочую неделю.
* Корпоративные праздники (день компании, совместное празднование Нового года, важные события в жизни компании).
* Доска почета для отличившихся сотрудников
* Соревновательный аспект. Люди по своей природе любят соперничать друг с другом, независимо от того, заплатят ли за это больше.
* Повышение статуса без фактического повышения в должности, что идеально подходит для представителей творческих профессий.
* Стена славы.
* Развитие у сотрудников навыков, которые они сами ценят в себе.
* Доверие сотрудникам - делегирование полномочий.

Известно, что большинство сотрудников не будет делать что – то позитивное для компании, если это:

* не отражается на его заработной плате либо на каком-то другом материальном доходе, получаемом от фирмы;
* не отражается в оцененности окружающими;
* не повышает его профессиональный уровень;
* не способствует повышению его самооценки.

**Теории мотивации.**

Существует множество школ и теорий мотивации трудовой деятельности. На сегодняшний день наиболее актуальными и перспективными, по мнению большинства специалистов, являются экономический, социальный и психологический подходы.

Экономический подход к мотивации заключается в разработке и применении систем материального стимулирования, направленных на адекватное вознаграждение результатов труда. Однако, как показывает практика, удерживать сотрудников в компании только лишь с помощью материального стимулирования удается далеко не всегда. Во-первых, постоянно поднимать заработную плату и увеличивать размер дополнительных выплат не в состоянии ни один работодатель. А во-вторых, рост материального благосостояния высококвалифицированного специалиста на определенном этапе уже перестает играть одну из главных ролей в системе его мотивации. Поэтому большое значение для состоявшихся профессионалов имеет не только увеличение денежной компенсации, но также высокая оценка и признание значимости результатов их трудовой деятельности.

Социальный подход базируется на том, что человек как существо социальное вовлечен в процессе работы в определенные объединения людей и нуждается в признании результатов своего труда.

Психологический подход исходит из индивидуальности каждого человека, потребностей, ценностей, ожиданий и стремлений личности к реализации своих потенциальных возможностей.

Социальный и психологический аспекты мотивации работников очень тесно связаны между собой, поэтому имеет смысл рассматривать их как единую систему нематериальных средств мотивации. Американский социолог Мери Паркер Фоллетт одной из первых выдвинула теорию о том, что решающее влияние на рост производительности труда оказывают не материальные, а главным образом социально-психологические факторы: «На смену концепции "экономического человека" пришла концепция "человека социального". Если "экономический человек", продавая свою рабочую силу, стремится получить максимальную материальную выгоду, то "социальный человек" стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения». Сторонники этой теории считают нематериальную мотивацию персонала самой надежной, утверждая, что она позволяет работодателям не только удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, но и получать поддержку со стороны сотрудников в кризисных ситуациях, когда на какой-то момент финансовая мотивация становится невозможной. Главные составляющие нематериальной мотивации – социальная политика и корпоративная культура.

Но далеко не во всех компаниях уделяется большое значение нематериальным средствам мотивации. Выбор инструментов зависит от модели управления бизнесом, которые в свою очередь и зависят они от рынка, на котором работает компания. Некоторые компании работают на рынке очень цикличном, где продукты и технология не сильно меняются в течение многих лет или даже десятилетий. Для таких компаний характерна классическая вертикальная структура управления. Процедуры давно известны и регламентированы. Все базируется на трех «С»: структура, система, стратегия. Соответственно и мотивация включает только стандартные наборы — социальный пакет, добавки за работы сверх норматива и прочее. В такой системе управления человеческий фактор является не столь уж определяющим, главное — координированная работа сотрудников и четко описанные правила.

Другой тип компаний – турбулентные, где изменения происходят практически ежедневно. Старые знания у них могут даже мешать управлению. Если в вертикальной структуре можно управлять персоналом, как «куклами», то здесь люди больше думают сами — топ-менеджер лишь задает направления, он объясняет и создает благоприятные условия. Такая организация держится на трех «столпах»: люди, цель, процесс. Соответственно, встает вопрос о мотивации — поскольку сотрудники динамично развивающихся компаний нового типа не хотят стандартизированного подхода, то для максимизации результата, нужно разрабатывать индивидуальные схемы, в которых ключевым принципом является: «Я хочу, чтобы это было решение конкретно для меня».

Циклического типа компания привлекает людей, которых, прежде всего, волнует безопасность и спокойствие. А турбулентная среда привлекает тех, кого интересуют перемены. В первом случае люди не очень важны для получения компанией прибыли. Главное в таких организациях — это тяжелое промышленное оборудование, механизмы, то есть затраты на людские ресурсы не так велики по сравнению с материалами. Во втором случае чрезвычайно высоки затраты на рабочую силу — это, по большей части, хорошо оплачиваемые профессионалы, и их вклад в разработку и производство продукции крайне велик.

**Часть 3. Корпоративная культура в системе мотивации**

корпоративный культура мотивация

Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Она побуждает людей к совершению определенных действий, поддержанию существующих норм.

С точки зрения мотивационного инструмента, корпоративная культура – это набор элементов, призванных обеспечить мотивацию сотрудников без каких-либо дополнительных денежных выплат, создавая благоприятный микроклимат для работы. Задача организационной (корпоративной) культуры — создание в организации «команды», формирование единого комплексного стиля в действиях всех ее сотрудников.

Корпоративная культура определяет отношение персонала к работе, к клиентам, коллегам, начальству и прочие вещи, которые напрямую сказываются на успешности организации. Мы видим, что корпоративная культура может использоваться как фактор повышения конкурентоспособности организации. Иначе говоря, корпоративная культура может являться инструментом управления персоналом. Стоит отметить, что такое возможно лишь в случае, когда корпоративную культуру формируют и/или поддерживают целенаправленно.

Как соотносится корпоративная культура и мотивация? Известно, что организационная культура существует в двух системах: формальной (инструкции, правила поведения и прочее, что закреплено в официальных документах) и неформальной (ценности, свод неписанных правил, традиции и т.д.). Неформальная система имеет большее влияние на характер корпоративной культуры. Но неформальная система не управляема и не зависит от административных решений. Поэтому формирование корпоративной культуры — процесс, который начинается с определения миссии организации; определения основных базовых ценностей. Исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. И именно на базовых ценностях формируется программа мотивации. Таким образом, корпоративная культура как инструмент управления направлена на то, чтобы интерес сотрудника действовать тем или иным образом стал его «кровным интересом». В связи с этим отпадает необходимость постоянного внешнего регулирования поведения сотрудника.

Мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, является мотивацией более высокого уровня, чем та мотивация, которая может быть создана с помощью других инструментов управления. «Использование данных инструментов при отсутствии в сознании сотрудников внутренней ценностно-обусловленной мотивации может быть намного менее эффективным, чем в случае, если сопровождать применение этих инструментов целенаправленной работой по формированию ценностей, приоритетов, принципов».

Корпоративная культура включает в себя четыре основных структурных элемента: видение (философию) организации, систему господствующих ценностей, нормы и правила поведения и, наконец, процедуры и поведенческие ритуалы, принятые в данной организации.

Видение (философия) организации объясняет причину ее существования, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. Видение является хорошим средством мотивации работников, особенно в крупных децентрализованных организациях, оно помогает сплачивать, объединять деятельность людей в одном направлении. В видении не подчеркивается желание коммерческих организаций получить прибыль, оно объединяет индивидуальные идеалы всех участников организации в единый эталон ценностей. Кроме того, видение создает чувство перспективы в деятельности организации, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей.

Каким должно быть видение конкретной организации?

Видение обязано вдохновлять. Оно должно быть захватывающим и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться. Видение должно содержать в себе элемент вызова (внешним обстоятельствам, конкурентам, самим себе).

Видение должно быть простым — как воспоминание или изображение. Видение должно поддаваться описанию с помощью нескольких предложений.

Видение должно быть искренним.

Быть реалистичным и заслуживающим доверия.

Сотрудники должны найти свое место в видении — четко представлять свой собственный вклад в его реализацию.

Важнейшая цель видения заключается в том, чтобы придать смысл труду и, следовательно, мотивировать работников организации. Вместе с тем видение — это наименее четкий ориентир в деятельности организации по сравнению с иными, количественно заданными целями (например, размером прибыли, товарооборотом и т. п.).

Вторым структурным элементом организационной культуры выступает совокупность господствующих ценностей, которыми руководствуется менеджмент и большинство сотрудников при принятии управленческих решений. Ценности предопределяют характер целей, которые ставят перед организацией ее руководители, а также их реакцию на изменения, в т. ч. в экстремальных (кризисных) ситуациях.

Выражением видения, а также базисных ценностей организации обычно выступает организационное кредо.

Третий структурный элемент организационной культуры — нормы и правила поведения, которых придерживается организация во взаимоотношениях с сотрудниками и внешним окружением. Разделяемые всеми сотрудниками, эти нормы позволяют организации постоянно добиваться целей, а определенный характер взаимоотношений внутри организации формирует ее морально-психологический климат, от которого зависит, какого типа сотрудники будут в ней работать.

Интересно заметить, что нормы и правила поведения, принятые в организации, в ряде случаев ориентируют сотрудников на выполнение требований более жестких, чем это предусмотрено государственными законами, отдавая приоритет именно внутриорганизационным требованиям.

Посредством выработанных принципов деятельности и неформальных правил организационная культура указывает на желательное поведение сотрудников внутри организации и самой организации во внешней среде, создает общую шкалу для оценки результатов деятельности персонала. Отсюда закономерным становится выработка норм поведения и ритуалов. Они являются материальным продолжением изложенных выше элементов корпоративной культуры.

Следует продумать систему изменения в знаниях - программ обучения, этапов распространения новых инструкций, вариантов привнесения новых стандартов образа жизни внутри организации. При этом обычно на принятие изменений, привнесенных извне, затрачивается гораздо больше времени, чем на адаптацию к изменениям, ассоциирующимся с общей тенденцией развития компании.

Другим важным элементом корпоративной культуры, влияющим на мотивацию персонала, является миссия.

Миссия стала одной из ведущих моральных мотиваций, она должна быть «выгодно продана» сотрудникам компании руководством. И тогда миссия становится одной из ведущих моральных мотиваций на фирме, объединяющей персонал разных уровней в единую команду, формирующей и усиливающей корпоративный дух и так далее.

При введении новшеств миссия может выступать «общим знаменателем» для сведения всех изменений воедино. При этом, чем более разнообразные нововведения группируются под флагом соответствия миссии, тем быстрее достигается желаемый результат, который можно сформулировать следующим образом: через определенное время у персонала возникнет ассоциативный ряд: изменение = соответствие миссии = любое предложенное изменение соответствует миссионным целям, и поэтому должно быть принято как руководство к действию. Иными словами, миссия начинает выступать внутренней мотивацией принятия нововведений.

В организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы. Известен такой факт: любая оценка, будь она положительной или отрицательной, в ситуации публичности воспринимается гораздо серьезнее и сильнее.

По мнению одного из авторов … «сотрудники мотивированны, когда получают признание людей, входящих в нашу референтную группу, т. е. тех, чье мнение для нас значимо. Поэтому мотивация сотрудника в организации подразумевает воздействие на него коллектива и групповых норм».

Необходимо понимать, что у разных людей различная степень зависимости от групповых норм, а также потребность в принадлежности к команде. Однако существуют закономерности, которые стоит учитывать:

1. Чем больше тяготение к внешней оценке и необходимость в поддержке окружающих, тем сильнее человек зависим от группы, нуждается в принадлежности к ней и одобрении.

2. Чем чаще используется вид влияния «закон - так принято» (и при этом приводит к успеху), тем большее влияние на сотрудника оказывают групповые нормы и ценности.

3. Если при подборе работника выяснилось, что его ценности почти полностью совпадают с существующими в группе, его включение в командное взаимодействие и влияние на него групповых ценностей будет эффективнее.

4. Если в карте мотиваторов сотрудника присутствуют такие, как «атмосфера», «коллектив», «команда», и им подобные, это означает довольно высокую степень влияния, которое можно оказывать на сотрудника с помощью групповых ценностей, норм, а также оценок.

Создание системы мотивации на основе корпоративной культуры происходит следующим образом: определение миссии организации, базовых ценностей; формулирование стандартов поведения членов организации; формирование традиций организации; разработка символики.

**Заключение**

Таким образом, целью данной работы было изучить, каким образом культура становится инструментов мотивации персонала, и это раскрывается в следующих выводах

1. корпоративная культура является фактором мотивации, т.к заключает в себе их.
2. корпоративная культура индивидуальна и неповторима.
3. корпоративная культура существует в каждой организации, независимо от того, ведется ли ее целенаправленное формирование или осознается ли ее наличие
4. деятельность сотрудников регулируется ценностями, правилами, стандартами, а также другими элементами корпоративной культуры
5. ценности обладают мотивационным воздействием за счет своего эмоционального компонента
6. когда нормы не опираются на соответствующие им ценности, тогда для исполнения они нуждаются во внешней мотивации в виде поощрений и наказаний
7. система мотивации персонала делится на 2 составляющих: материальные и нематериальные стимулы. Главные составляющие нематериальной мотивации – социальная политика и корпоративная культура.
8. нематериальная мотивация персонала является самой надежной: она позволяет работодателям не только удерживать высококлассных специалистов в ситуации кадрового дефицита и стремительного роста зарплат на рынке труда, но и получать поддержку со стороны сотрудников в кризисных ситуациях
9. корпоративная культура может являться инструментом управления персоналом лишь в случае, когда корпоративную культуру формируют и/или поддерживают целенаправленно.
10. организационная культура существует в двух системах: формальной (инструкции, правила поведения и прочее, что закреплено в официальных документах) и неформальной (ценности, свод неписанных правил, традиции и т.д.).
11. исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. И именно на базовых ценностях формируется программа мотивации.
12. мотивация персонала, обусловленная корпоративной культурой, является мотивацией более высокого уровня
13. видение (философия) как один из структурных элементов корпоративной культуры объясняет причину существования организации, общественный статус, характер взаимоотношений с внешней средой и сотрудниками. И видение является хорошим средством мотивации работников
14. миссия стала одной из ведущих моральных мотиваций
15. в организации есть возможность целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия группы

Таким образом, целью данной работы было изучить, каким образом культура становится инструментов мотивации персонала, и исходя из вышеперечисленных выводов

**Список использованной литературы**

http://hh.ru/contents/publication/print.do?publicationId=1695

http://job.tlttimes.ru/articles/hr/corporate\_culture2/?PHPSESSID=7e9bc32e7753e1d2dc746ffebd8bd5c4

http://www.c-culture.ru/magazine/?i=20&t=55

http://www.gipp.ru/print.php?id=18165

http://www.hrm.ru/db/hrm/0E1951C255771C7FC3256A1E0042A93A/category.html

http://www.hr-portal.ru/2/node/441

http://www.hr-portal.ru/2/node/647

http://www.hr-portal.ru/2/node/651

http://www.hr-portal.ru/2/node/725

http://www.hr-portal.ru/2/node/870

http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002074