

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный
экономический университет»

На правах рукописи

БЕЛЯЕВА НАТАЛИЯ ПЕТРОВНА

**УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент
(экономические науки)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Леонова Татьяна Иннокентьевна

Санкт-Петербург – 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1 Основы теории мотивации: категории, понятия и закономерности	12
1.2 Система управления мотивацией в организации	25
1.3 Результативность и эффективность системы управления мотивацией в организации.....	42
Выводы 1 главы	62
ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА РЕЗУЛЬТАТЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	64
2.1 Теоретические основы формирования организационной культуры.....	64
2.2 Влияние организационной культуры на результаты менеджмента организации.....	84
2.3 Формирование механизма взаимосвязи процессов совершенствования системы мотивации на основе организационной культуры	96
Выводы 2 главы	106
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ	108
3.1 Методика по развитию мотивации персонала во взаимосвязи с организационной культурой.....	108
3.2 Диагностика уровня удовлетворённости персонала и организационной культуры для совершенствования системы мотивации	122
3.3 Разработка мероприятий для повышения удовлетворённости персонала в рамках развития системы мотивации на основе совершенствования организационной культуры	147
Выводы 3 главы	156
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	158
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	170

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ.....	192
---	-----

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Управление мотивацией персонала выступает ключевым фактором обеспечения эффективности кадрового менеджмента и достижения организационных целей. Во время продолжающихся социальных и экономических преобразований, происходящих сегодня в обществе, необходимо сформировать баланс интересов, а именно, работнику найти работу, полностью соответствующую его ожиданиям, а организации привлечь высоко замотивированных и квалифицированных сотрудников. Соответственно для достижения целей нужно организовать рабочий процесс таким образом, чтобы в нем учитывались интересы самих сотрудников в рамках необходимых целей организации. Активное вовлечение персонала в организационное развитие, сопровождаемое высокой степенью самоотдачи и удовлетворённости от результатов труда, выступает прямым источником повышения эффективности и роста прибыли компании. Сформированная таким образом приверженность сотрудников снижает риски добровольной текучести кадров. Это, в свою очередь, позволяет перенаправить ресурсы с затратных процессов поиска и адаптации нового персонала на стратегические инвестиции в развитие человеческого капитала – накопление опыта и повышение квалификации действующих сотрудников, что служит устойчивой основой для роста конкурентоспособности организации. Таким образом, управление мотивацией персонала, ввиду его значимости, требует дальнейшего исследования механизма, нахождения новых методов и инструментов эффективного управления персоналом.

Одним из общепризнанных инструментов нематериальной мотивации персонала является сложившаяся организационная культура, включающая нормы, правила, принципы деятельности, на основе которых возможно найти пути роста мотивированности персонала на благо развития организации. Развитие таких направлений отвечает современным императивам социального развития, роста человеческого капитала, благополучия человека.

Вместе с тем, имеются проблемы по решению вопроса развития управления мотивацией персонала на основе совершенствования организационной культуры, а

именно: не сформирована в полной мере формализованная система управления мотивацией персонала с позиции фундаментальной теории менеджмента, включающая принципы, механизмы и процессы, позволяющие системным образом выявлять направления развития мотивации; не развит в полной мере параметрический и аналитический анализ взаимовлияния организационной культуры и мотивации персонала в рамках целостных управленческих систем; недостаточно разработок формализованных методик формирования мероприятий и проектов мотивационного развития.

Необходимость решения данных проблем определяет актуальность исследования управления мотивацией путем развития организационной культуры, в свете теории менеджмента, что определило тему, цель и задачи диссертационных исследований.

Степень разработанности научной проблемы. Фундаментальная база мотивации была заложена в классических трудах В. Врума, М. Вебера, Ф. Герцберга, Ф. Гилбрета, Д. МакКлелланда, П. Мартина, А. Маслоу, М. Портера, Ш. Ричи, Ф.У. Тейлора и других учёных. В отечественной науке значительный вклад в изучение мотивации персонала внесли такие исследователи, как П.А. Аркин, В.И. Герчиков, А.Ю. Звездилин, Е.П. Ильин, Т.Н. Лобанова, Н.С. Пряжников, Ю.А. Токарева, К.В. Федина, И.П. Фирова, С.А. Шапиро, В.А. Спивак, А.Н. Цветков.

Проблематика систем управления, в том числе мотивационных, нашла отражение в работах Л.С. Бабыниной, И.А. Бачуринской, А.С. Будагова, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, Е.С. Дашковой, А.Р. Кузнецовой, Е.В. Песоцкой, Е.Ю. Плешаковой, Н.Н. Трофимовой, О.П. Чекмарева, В.С. Чекалина, А.В. Харламова, А.В. Трутт.

Роль организационной культуры в эволюции управленческой и мотивационной теории раскрыта в работах зарубежных авторов Д. Денисона, К. Камерона, Р. Куина, К. Фейя, Э. Шейна, а также отечественных учёных А.П. Балашова, А.Г. Бездудной, О.С. Виханского, А.С. Горбунова, М.И. Колмыковой, И.Д. Ладанова, Т.И. Леоновой, В.Д. Литвиновой,

Е.Ю. Плешаковой, А.И. Пригожина, М.В. Селивановой, Т.О. Соломанидиновой, О.Г. Тихомировой, А.Н. Цветкова, С.А. Шапиро.

Проблематика анализа показателей удовлетворённости и мотивационных факторов детально анализировалась в исследованиях учёных, таких как А.А. Ахмедова, Е. Ветлужских, О.Б. Главатских, Р.А. Костикова, А.С. Ивкина, В.Д. Канахина, А.В. Лукина, А.И. Матвеева, С.В. Орлова, А.Д. Павленко, Е.В. Семенова, А.Ю. Сухова, В.А. Ядов.

Таким образом, накоплен значительный объем работ в исследуемой области, вместе с тем имеется ряд нерешенных проблем построения систем управления мотивации на основе организационной культуры в контексте классической теории общего менеджмента, его принципов, закономерностей, методов, оценки результативности и эффективности, наблюдается недостаточность формализованных методик разработки мероприятий по мотивации, что нуждается в дополнительном исследовании.

Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретико-методических основ управления мотивацией персонала путем преобразований организационной культуры, а также формирование практических алгоритмов и рекомендаций для разработки мероприятий системы мотивации персонала, обусловленных изменениями организационной культуры.

Задачами диссертационного исследования являются:

1. Разработать модель системы управления мотивацией персонала, структурированную по принципу «вход-процесс-выход», базирующуюся на механизме мотивации как взаимодействии субъектов и направленную на устранение выявленных недостатков существующих теоретических подходов.
2. Определить комплексный интегральный показатель результатов мотивации, уточнить роль показателя удовлетворённости в качестве базового.
3. Уточнить теоретико-методологические положения формирования организационной культуры, предложить классификацию её элементов и обосновать её роль как концептуальной основы для интегрального развития системы мотивации в рамках общего менеджмента организации.

4. Разработать многоуровневую теоретико-методическую модель, раскрывающую диалектическую взаимосвязь и причинно-следственные механизмы влияния организационной культуры на систему менеджмента и мотивации персонала, определяющую их совокупное воздействие на стратегические результаты деятельности.

5. Сформировать методику по совершенствованию системы мотивации на основе развития организационной культуры, включающую инструментарий для диагностики показателей удовлетворённости персонала и культуры, определение целевых ориентиров мотивации и разработку практических мероприятий мотивации персонала.

Объект исследования – коммерческие и некоммерческие организации различных секторов экономики.

Предмет исследования представляет теоретические, методологические и методические положения управления мотивацией персонала и организационной культуры в системе менеджмента организации.

Теоретическая основа диссертации включает фундаментальную базу теории менеджмента, теории управления персоналом, теории мотивации и теории организационной культуры, изложенные в общепризнанных трудах отечественных и зарубежных учёных, а также нормативные документы в области стратегического развития страны, менеджмента и управления персоналом.

Методологическая основа определяется совокупностью общенаучных методов классификации, логики, построения и проверки гипотез, а также специальных методов расчета результативности и эффективности, системного анализа удовлетворенности персонала и организационной культуры путем диагностики на основе анкетирования. При построении систем управления мотивацией использованы классические подходы построения систем управления, в частности, системного подхода сложной многозвенной системы; процессного подхода «входа – выхода», определения процессов жизненного цикла мотивации, применения цикла Деминга и обратной связи.

Информационная база диссертации представляет собой совокупность нормативных правовых актов и ГОСТов в области управления персоналом, открытых интернет-ресурсов, официальных сайтов министерств и ведомств, а также большого объема числовые и информационные данные, полученного автором в ходе анкетирования организаций.

Обоснованность результатов диссертации обеспечивается опорой на фундаментальные теоретические исследования, содержательным анализом библиографических источников, корректным применением научных методов познания. Проведение научной дискуссии представлено по всем основным положениям предлагаемых выводов и их аргументированному обоснованию.

Достоверность результатов диссертации подтверждается публикацией и апробацией его основных положений в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК, а также грамотным использованием методов исследования и обоснованной интерпретацией полученных результатов в соответствии с целью и поставленными задачами.

Исследование соответствует **Паспорту научной специальности**. 5.2.6 «Менеджмент», в частности пунктам: 11. «Организационное поведение, социально-психологические аспекты управления. Лидерство в организации. Управление конфликтами. Организационная культура»; 23. «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами».

Научная новизна работы включает разработку теоретических положений управления мотивацией персонала на основе организационной культуры, а также формирование методических рекомендаций по выработке мероприятий по мотивации персонала на основе организационной культуры.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем, состоят в следующем:

1. Разработан механизм мотивации, концептуализированный как взаимодействие субъектов (организации и работника), направленное на объект

(мотивацию) через формирование побуждающих инструментов для достижения согласованных целей, на основе которого предложена авторская модель системы управления мотивацией, с позиции теории менеджмента, соответствующая принципу «вход-процесс-выход» и функциям управления, что составляет отличие от представленных ранее механизмов и моделей. Значимость представленных механизма и модели состоит в том, что они являются фундаментом для формирования систем мотивации в организациях любых отраслей экономики;

2. Уточнен комплексный показатель результатов мотивации, включающий ключевые показатели: текучесть кадров, производительность труда, удовлетворённость, лояльность и вовлеченность работников, представляющий многомерную функцию, которая может иметь различную природу; определен общий критерий оценки эффективности как эластичности динамики соотношения роста результатов мотивации и мотивирующих факторов, а также частный критерий эффективности мероприятий, как соотношения эффектов и затрат на мероприятия по мотивации; проведен когнитивный анализ взаимосвязей ключевых показателей результатов мотивационных процессов, позволяющий математически обосновать показатель удовлетворённости персонала, как независимый базовый показатель для мотивации, а также выявить силу его влияния на остальные показатели, что является новым авторским предложением, отличным от имеющихся в источниках;

3. Предложена уточненная классификация составляющих элементов формирования организационной культуры как концептуальной основы для развития мотивации персонала в системе менеджмента, предложена расширенная анкета оценки организационной культуры с учетом социальных отношений в коллективе (патологий, конфликтов, отношений), что отличает данную анкету от аналогичных инструментов; значимость предложений состоит в более достоверной оценке культуры организаций различных отраслей экономики;

4. Сформирована многоуровневая теоретико-методическая модель взаимосвязи организационной культуры с системой менеджмента, включающая диалектическое взаимодействие элементов и причинно-следственные связи их

влияния на стратегические результаты, а также механизмы развития мотивации персонала на основе совершенствования организационной культуры, уточненные по отношению к имеющимся в источниках положениям; значимость представленных моделей состоит в том, что они могут стать основой формирования системы мотивации организаций отраслей экономики и соответствующих методических рекомендаций;

5. Разработана оригинальная методика по развитию мотивации персонала во взаимосвязи с организационной культурой, включающая: последовательность этапов по формированию мероприятий для повышения удовлетворённости персонала на основе анализа потребностей и удовлетворённости персонала во взаимосвязи с организационной культурой; представлен проектно-портфельный анализ выбора проектов мероприятий по мотивации персонала, основанных на изменениях организационной культуры; значимость методики состоит в обеспечении результатов для развития систем мотивации, что подтверждено апробацией на ряде предприятий.

Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в приращении знаний в области теории менеджмента в рамках развития положений по управлению и мотивации персонала в части влияния на сотрудников организационной культуры для повышения эффективности деятельности организации и удовлетворенности персонала. Теоретической основой разработки выступает представленная модель системы управления мотивацией и механизмы влияния организационной культуры на мотивацию персонала.

Практическая значимость работы определяется тем, что представленные методические рекомендации повышения удовлетворенности персонала на основе изменения организационной культуры возможно использовать для роста эффективности деятельности организации и удовлетворенности персонала.

Совокупность полученных теоретических выводов и методических рекомендаций представляет собой решение научной проблемы, связанной с необходимостью разработки комплексных подходов к развитию систем

управления на основе совершенствования организационной культуры как ключевого нематериального инструмента мотивации.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационного исследования нашли отражение в публикациях автора и его докладах и выступлениях на международных и российских научно-практических конференциях, конгрессах и форумах, таких как: Международная научно-практическая конференция молодых ученых Санкт-Петербургского государственного экономического университета «Научные исследования современных проблем развития России: Диалог поколений»; Международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы и перспективы»; Национальная научно-практическая конференция с международным участием «Национальные концепции качества: техническое регулирование и стандартизация в развитии цифровой экономики»; Международная научно-практическая конференция «Национальная концепция качества: государственная и общественная защита прав потребителей» и другие. Методические рекомендации внедрены в ряде организаций. Результаты исследования подтверждаются справкой о внедрении.

Публикации результатов исследования. По материалам диссертационного исследования автором подготовлено девять научных работ общим объемом 5,21 п.л. (личный вклад – 3,01 п.л.), в том числе три статьи в журналах перечня журналов, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, общим объемом 2,57 п.л. (авторским объемом 1,97 п.л.).

Структура диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Основы теории мотивации: категории, понятия и закономерности

Теоретическое исследование управления мотивацией персонала правомерно начать с анализа её концептуальных основ, раскрывающих сущность, структуру и механизмы формирования побудительных сил трудовой деятельности.

Теория мотивации представляет собой системную научную концепцию, которая объясняет, почему люди проявляют определенное поведение или действуют в определенном направлении. Данная область знания, имеющая длительную историю развития, характеризуется множественностью научных школ и подходов к определению ключевых дефиниций. Например, согласно словарю Уэбстера [188], мотивация представляется как потребность или желание, которое заставляет человека двигаться. Под термином «Мотивация» с точки зрения управления мотивацией понимается с одной стороны, психологический фактор поведения человека как мера его работы, а с другой - процессы решений работника, соответствующие его представлениям [27].

Научной основой мотивации персонала выступают теории мотивации, среди которых выделяют два направления: содержательные и процессуальные. Теории мотивации анализируют факторы влияния на мотивацию личности. Содержательные теории («теории потребностей») пытаются выяснить причины поведения человека, а процессуальные теории исследуют, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

Содержательные теории сосредоточены на том, что мотивирует людей к действию, на чем основываются их ценности, потребности и желания. Концепции Абрахама Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредерика Герцберга, Дэвида Макклелланда относятся к содержательным теориям. Они формулируют иерархию потребностей, говорят о взаимосвязи между удовлетворением потребностей и удовлетворенностью работой. Процессуальные теории мотивации основываются на поведении людей с учетом их восприятия и познания. Они концентрируются на процессе мотивации, на том, как и почему люди принимают решение касательно

определенного действия. К основным процессуальным теориям относят теорию ожидания Виктора Врума, теорию справедливости Дж. С. Адама, теорию «Х» и теорию «Y» Дугласа Мак-Грегора, модель мотивации Портера-Лоулера. Они фокусируются на понимании механизмов, которые лежат в основе принятия решений, механизмов установления целей и ожиданий [85]. Мотивация в свою очередь подразделяется на нематериальную и материальную.

Классификация теорий мотивации персонала представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классические теории мотивации [128]

Рассмотрим более подробно различные подходы к теории мотивации.

Теория А. Маслоу, 1940-1950-е года. А. Маслоу предложил иерархию из пяти уровней, на которых расположил человеческие потребности по приоритетам (рис.2). Нижний уровень заняли неудовлетворенные потребности, определяющие физиологические потребности. Как только они удовлетворены, их мотивирующая сила утрачивается, и превалирующее значение обретают потребности следующего уровня. До тех пор, пока не удовлетворены нижестоящие потребности, вышеразположенные для поведения человека значения не имеют.



Рисунок 2 – Иерархия потребностей А. Маслоу [103]

Теория Ф. Герцберга. В 1970-х годах Фредерик Герцберг, автор книг «Стимулы к труду» и «Труд и природа человека», разделил потребности на две группы в зависимости от определяющих факторов на гигиенические и мотивирующие. К первой группе он отнес потребности, определяемые той окружающей средой, в которой осуществляется деятельность. Они не нацелены на формирование чувства полного удовлетворения, не влияют на производительность труда и активизацию деятельности. Посредством их удовлетворения предупреждается неудовлетворенность, недовольство, раздражение. Персоналом ценность гигиенических потребностей осознается только по завершении трудовых обязанностей, как дополнительный бонус. Во вторую группу попали потребности, связанные с сутью и характером самой деятельности, то есть определяемые мотивирующими факторами. Именно они формируют чувство удовлетворенности работой. К таким факторам относят карьерный рост, достижение поставленной цели, признание профессионализма, осознание ответственности [86; 113].

Теория Д. Макклелланда. Дэвид Макклелланд, американский психолог, разработал теорию мотивации, изложенную в книге «Общество достижения», вышедшую в 1961 году, в которой рассматривается теория мотивации достижения, способствующая экономическому процветанию [56]. Согласно его теории, мотивация зависит от трех основных потребностей: потребности в достижении,

потребности во власти и потребности в принадлежности. Он также называл эти потребности, соответственно, потребностью в достижении, потребностью во власти и потребностью в принадлежности. Потребность в достижении – это потребность в достижении целей и результатов. Люди с высокой потребностью в достижении стремятся к поставленным целям и ожидают получить признание за свои достижения. Они также предпочитают брать на себя ответственность за свои результаты и обычно предпочитают работу, где они могут ощущать контроль над своими результатами. Потребность во власти – это потребность контролировать других и окружающую среду. Люди с высокой потребностью во власти стремятся к влиянию на других и управлению ситуациями. Они могут быть эффективными лидерами и предпочитают работу, где они могут контролировать окружающих. Потребность в принадлежности – это потребность в социальной связи и принадлежности к группе. Люди с высокой потребностью в принадлежности предпочитают работу, которая обеспечивает социальную поддержку и где они могут чувствовать себя частью группы. Они также часто избегают конфликтов и предпочитают сотрудничество. Макклелланд утверждал, что каждый человек имеет разную комбинацию этих трех потребностей, и эта комбинация определяет, что мотивирует этого человека. Кроме того, он считал, что эти потребности могут быть развиты и стимулированы, что в свою очередь может повысить мотивацию персонала.

Однако следует отметить, что использование мотивационной теории Д. Макклелланда не является универсальным решением для всех ситуаций и не гарантирует 100% успеха в мотивации персонала. Каждый сотрудник уникален, и его потребности и мотивы могут изменяться со временем, поэтому руководителям следует постоянно анализировать и учитывать индивидуальные потребности каждого сотрудника.

Теория ожиданий. В теории ожидания Виктора Врума говорится о том, что наличие самой потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение результатов [38]. Человек надеется на то, что выбранные им шаги и тип поведения в результате принесут удовлетворение или

приобретение желаемого. В соответствии с теорией ожиданий эффективность мотивации зависит от потребности и типа поведения человека. Зависимость здесь следующая: чем меньше вероятность достижения результата, тем слабее мотивация. Теория ожидания основана на анализе следующих взаимозависимых явлений: трудовые издержки → результат деятельности → вознаграждение за него → уровень удовлетворенности им → ценность для человека.

Интерпретация данной схемы сводится к следующему: итогом человеческих усилий становится определенный результат, ведущий к получению вознаграждения, который должен быть желанным и ценным для человека. Если итоговая удовлетворенность вознаграждением отсутствует или недостаточна, то мотивация теряет свою силу, слабеет и перестает действовать. Согласно теории ожидания, причины ослабления мотивации трудовой деятельности кроются в следующем:

- отсутствие прямой связи между усилиями и полученным результатом;
- независимость результатов от вознаграждения и наоборот; - наличие дополнительных условий для получения вознаграждения;
- небольшая его ценность для работника;
- неудовлетворение актуальных потребностей полученным вознаграждением.

Мотивация становится эффективной только в том случае, если вознаграждение за трудовую деятельность соответствует притязаниям, ценностям человека. Должна четко прослеживаться взаимосвязь между достижением цели и вознаграждением. Только в этом случае вознаграждение обретает действительную ценность. В теории ожиданий используются понятия внутреннего и внешнего вознаграждения. Первое базируется на личной заинтересованности и содержании трудовой деятельности. Определяющим фактором является понимание значимости работы и свобода действий. Значение также имеет возможность реализации собственных знаний и умений, развития способностей и формирования новых навыков. Понятие внешнего вознаграждения подразумевает влияние условий труда, формы и размера оплаты, предоставление социальных гарантий, наличие

карьерных перспектив, системы поощрений и наказаний. Внешнее вознаграждение имеет более действенный и ощутимый характер, но удовлетворенность им кратковременна. Оптимальной является система, объединяющая инструменты внутреннего и внешнего вознаграждения, в полной мере удовлетворяющая потребности. Выстраивая систему мотивации, необходимо, чтобы сотрудник знал не только о том, какие действия ему необходимо совершить, чтобы достичь поставленной ему цели, но и какое вознаграждение он за это получит. К тому же, вознаграждение должно соответствовать затраченным усилиям [139].

Степень привлекательности, приоритетности, ценности достижения конкретной потребности получила, в рамках данной концепции, название валентности. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Несмотря на то, что понятие валентности довольно субъективно и для разных людей неодинаково, оно позволяет людям сравнивать свои желания и ожидания [57].

Теория справедливости. В данной теории говорится о том, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его достижений как в сравнении с другими людьми, так и с предыдущими периодами его деятельности.

Джон Адамс обосновал свою теорию тем, что человек субъективен в оценке соотношения затраченных усилий, результата и полученного вознаграждения и склонен к сравнению своих показателей с достижениями коллег [139]. Наиболее распространенный пример таких рассуждений: я много работаю и мало получаю, а коллега ничего не делает, а зарплата у него больше. Их автор явно ощущает несправедливость по отношению к себе. Он будет стараться всеми силами ее устранить. Одним из способов в данном случае является снижение производительности труда (зачем работать больше и лучше, если вознаграждение от этого не зависит). Задача руководителя сводится к справедливому и объективному распределению вознаграждения. Только считая себя удовлетворенным, работник будет трудиться с полной отдачей. До тех пор, пока сотрудники не станут получать справедливое вознаграждение, они будут работать с минимальной интенсивностью, что не принесет удовлетворения ни им, ни

работодателю. Сохранение размера выплат втайне от других сотрудников не решает проблему. Такой подход порождает слухи, дает почву для недовольства и конфликтов даже там, где их быть не может. Таким образом, согласно теории справедливости С. Адамса, при формировании системы мотивации персонала необходимо учесть, что сотрудник должен знать за какие действия, он получает либо не получает дополнительное вознаграждение. К тому же, руководителю необходимо давать пояснения работникам, почему сотрудник на аналогичной должности получил вознаграждения больше или меньше, чтобы была возможность проанализировать свои действия и быть мотивированным на достижение цели в дальнейшей работе. Либо система оплаты труда должна быть достаточно прозрачна сотрудникам, чтобы они могли проанализировать самостоятельно.

Комплексная модель Портера-Лоулера. Модель мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера объединила в себе основные постулаты теорий ожидания и справедливости [139]. Ее авторы ввели понятие соотношения между результатом и полученным за него вознаграждением. По их мнению, на размер вознаграждения прямо воздействуют три фактора:

- потраченные усилия;
- личностные качества, опыт, навыки и способности сотрудника;
- осознание собственной роли в общем трудовом процессе.

Из теории ожидания авторы взяли тезис о том, что полученное вознаграждение соответствует потраченным усилиям, ожидаемо и адекватно им. Главной идеей комплексной теории является взаимосвязь результативности труда, полученного за него вознаграждения и чувства удовлетворенности. Этим она отличается от более ранних теорий, предполагающих, что чувство удовлетворения трудом обусловлено его высокими результатами.

Из наиболее значимых выводов теории Портера-Лоулера можно выделить такой аспект: результативный труд приносит человеку удовлетворение. Данное утверждение прямо противоположно более ранним мотивационным теориям, особенно двухфакторной теории Герцберга, в которой говорилось о том, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Теория «Х» и теория «У» Д. Мак-Грегора. Дуглас Мак-Грегор был приверженцем поведенческой теории. Главная задача сторонников этой теории – анализировать движущие мотивы в поведении работника и его взаимодействие с другими людьми в организации. Мак-Грегор выдвинул специфическую формулировку о сущности человека – теория «Х» – теория «У». Дуглас Мак-Грегор выделил два вида подхода к организации управления. Первый подход основывается на теории «Х», и в нём есть предпосылки авторитарного стиля по отношению руководителя к работникам. Второй подход основывается на теории «У», с предпосылками демократичного стиля. Теория «Х» выходит из предположения, что люди по своей природе ленивы, избегают труда и ответственности. Работник противится переменам, ему безразличны потребности организации, и он нацелен на извлечение материальной выгоды. Теория «У» выходит из совершенно противоположного убеждения. Люди не ленивы и не безразличны к работе, такими они становятся в процессе работы. Работники психологически нуждаются в труде, способны генерировать идеи, улучшать каждый раз свои результаты и добиваться успеха. Изучая историю экономики, можно сказать, что теория «Х» соответствует Спартанскому строю. В свою очередь, теория «У» соответствует Афинскому строю. Подводя итог, можно сказать, что принципы теории «У», в отличие от теории «Х», динамичны, а не статичны. Именно применение такого стиля управления наиболее приемлемо для достижения намеченных целей как рабочего коллектива, так и организации в целом [79].

Теория Б. Скиннера. В качестве рычагов мотивации теория Б. Скиннера предлагает 4 фактора:

- положительное подтверждение – это вознаграждение, которое работодатель дает сотруднику, когда он демонстрирует желаемое поведение. Положительное подтверждение побуждает сотрудника продолжать демонстрировать это поведение;

- отрицательное подтверждение также использует награды. Сотрудник получает вознаграждение за желаемое поведение, путем удаления чего-то неприятного;

- наказание происходит, когда работодатель использует негативные последствия на рабочем месте, чтобы удерживать или остановить членов команды от нежелательного поведения;

- последствия относятся к остановке положительных подкреплений. Работодатель может остановить поведение, отказавшись от положительного подтверждения, которое привело к такому поведению [67].

В качестве положительного подтверждения выступают такие элементы материальной мотивации персонала как начисление процентов к зарплате от продаж, поощрение сотрудников отчислениями из директорского фонда. Среди элементов нематериальной мотивации рычагу «отрицательное подтверждение» соответствуют публичная похвала, помещение фотографии сотрудника на стенд. Отрицательным подтверждением служит освобождение сотрудника от личного плана в случае успешного перевыполнения плана на предыдущий отчетный период. Рычаг мотивации «Последствие» используется в случае неоднократного совершения сотрудником мелких проступков, например – опоздание на работу. «Наказание» применяется при совершении сотрудником серьезных правонарушений.

Однако у данной системы существуют и недостаток: она сфокусирована в большей мере на внешнем влиянии на человека, и никак не учитывает внутренние мотивации сотрудника, такие как любопытство, поиск знаний, получение удовольствия от работы.

Теория В. И. Герчикова. Интересны взгляды на определение мотивации к труду группы новосибирских социологов, возглавляемой российским социологом, доктором социологических наук В. И. Герчиковым [41]. Они выделяют «чистые» типы мотивации труда. Мотивацию труда они понимают как категорию, выражающую не только состояние индивидуального сознания работника, но и процесс его взаимодействия с окружением. Это состояние формирует в сознании

работника комплекс побудительных причин к труду как некую относительно стабильную упорядоченную целостность, как объективно существующую систему, выражающую социально-психологический аспект отношения к труду и проявляющуюся в трудовой деятельности в определенной ее направленности и степени интенсивности.

В типологической концепции трудовой мотивации В.И. Герчикова выделяются две оси в структуре мотивации – трудовое поведение и мотивация, которая выражается в двух направлениях:

1. Мотивация достижения, характеризующаяся стремлением получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд и включающая в себя следующие типы мотивации сотрудников к труду:

- инструментальный тип (мотивом к труду является желание иметь высокий уровень заработка);

- профессиональный тип (мотивами к труду служат накопление знаний и опыта в своей профессиональной области);

- патриотический тип (желание быть частью коллектива);

- хозяйский тип (желание самостоятельно решать, что и как делать);

2. Мотивацию избегания, которая характеризуется стремлением избежать наказания, увольнения или других санкций за недостаточные результаты труда и включает в себя люмпенизированный тип (желание выполнять привычную работу и иметь стабильность в профессиональной области).

В.И. Герчиков отмечает, что чистых типов мотивации не существует. Они у каждого сотрудника выступают в виде комбинации в основном двух типов. При этом один из типов мотивации к труду у сотрудника проявляется в большей степени. Следовательно, согласно преобладающему типу мотивации к труду необходимо подбирать соответствующий вариант стимулирования его со стороны руководства [41].

Тест Герчикова, Motype – оригинальная современная отечественная методика, позволяющая определить, к какому из пяти типов трудовой мотивации относится работник и сделать выводы о применимости различных мотиваторов в

отношении конкретного человека. Автор теста и типологической модели, на которой он основывается – профессор ВШЭ, доктор социологических наук Владимир Герчиков, один из основателей отечественной научно-практической школы управления персоналом [144].

В теории мотивации ключевыми являются понятия потребностей и стимулов.

Центральное место во всех теориях мотивации занимает понятие «потребности», выступающее внутренним фактором мотивации [163]. Внутренняя мотивация проявляется тогда, когда человек для удовлетворения своих потребностей формирует мотиваторы. То есть потребности работника в процессе мотивации в ходе производственного процесса начинают играть роль мотиваторов [123]. По мнению авторов Ричи и Мартина, выделяется 12 видов мотиваторов, в том числе материальные и нематериальные. Автор соглашается с такой постановкой и использует в дальнейшей методике в 3 главе.

Мотиваторы – это то, что вызывает определенные действия человека, раскрывает его внутренние и внешние жизненные силы. Мотиваторы формируются, когда в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям объекта управления. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия человека. Именно трудовая деятельность предоставляет возможность получить эти блага с наименьшими материальными и моральными затратами. В целом потребности и мотиваторы исходят от целевых желаний человека, определяют его поведение и играют важную роль в формировании мотивационной структуры личности.

Внешним фактором мотивации становится «стимул», как внешний «раздражитель», способствующий повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека. Главным отличием «стимулов» от «мотиваторов» является то, что «стимулы» характеризуют определенные блага, а «мотивы» выражают стремление человека получить эти блага. Таким образом, в качестве стимулов могут выступать имеющиеся в распоряжении системы управления организации ценности (заработная плата, премии, благодарности, награды, привилегии, статус), которые являются актуальными для персонала в настоящий

момент времени. В качестве мотиваторов выступают потребности работника (лидерство, достаток, признание коллег, условия труда и др.) [128].

Если потребности – это то, что внутри человека, внутренний процесс, управляющий его поведением, то стимул – это то, что находится вовне человека. То, что ему предлагают получить, если он будет действовать определенным образом, достигая поставленных целей.

Следовательно, чтобы мотивировать сотрудников, лидеры должны определить потребности, которые сотрудники стремятся удовлетворить, и направить свои таланты таким образом, чтобы помочь им достичь этого удовлетворения. Более подробно механизм взаимосвязи потребностей, мотиваторов и стимулов рассмотрен в п.1.2.

Исходя из анализа эволюции и содержания основных теоретических подходов, для формирования целостного научного представления целесообразно провести систематизацию ключевых дефиниций понятия «мотивация». Обзор подходов к определению сущности мотивации представлен в таблице 1.

Таблица 1. Подходы к определению сущности понятия «мотивация»

Авторы	Определение
Дейнека А.В., Жуков Б.В. [50]	Мотивация – непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах
Радугин А.А. [112]	Мотивация – процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности
Чернова Е.Б. [166]	Мотивация – процесс сопряжения целей организации и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны – это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника, и организации (экономический аспект)
Исраилов Ш.Ш. [70]	Мотивация – процесс совместного воздействия на сознание работника внешних и внутренних побудительных факторов

Леонтьев А.Н. [93]	Мотивация – это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность
Мещеряков Б.Г., Зинченко В.П. [26]	Мотивация – психофизиологический сигнал, вызывающий возбуждение отделов мозга и возбуждающий животных, человека к удовлетворению своих потребностей; наличие причинно-следственной связи между чем-либо (поступками, действиями, явлениями); потребность, инстинкт, влечение
Зимняя И.А. [66]	Мотивация – это запускной механизм, который вызывает целенаправленную активность физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека
Платонов К.К. [116]	Мотивация – совокупность мотивов
Джидарьян И.А. [53]	Мотивация как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности
Вилюнас В.К. [34]	Мотивация – это совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность
Рогова Г.В. [124]	Мотивация – это сторона субъективного мира учащегося, которая определяется его собственными побуждениями и пристрастиями, осознаваемыми им потребностями
Немов Р.С. [109]	Мотивация – это динамический процесс внутреннего, психологического и физиологического управления поведением, включающий его инициацию, направление, организацию, поддержку
Словарь Уэбстера [188]	Мотивация как потребность или желание, которое заставляет человека двигаться
Бонйани А.Д. [27]	Мотивация – с одной стороны, психологический фактор поведения человека как мера его работы, а с другой – процессы решений работника, соответствующие его представлениям.
Цветков А.Н. [163]	Мотивация -представляет собой действие, направленное на то, чтобы все участники деятельности старались достигнуть цели организации

Проведенный анализ дефиниций позволяет выделить несколько существенных характеристик мотивации, консолидирующих позиции различных исследовательских школ. Большинство авторов акцентируют процессуальный характер данного феномена, определяя мотивацию как динамический процесс

побуждения индивида или коллектива к целенаправленной активности. Ключевым аспектом выступает его двойственная природа, объединяющая внутренние (потребности, интересы, ценности) и внешние (стимулы, организационные цели, управленческие воздействия) источники формирования побудительных сил. При этом мотивация рассматривается не только как механизм инициирования деятельности, но и как система воздействий, обеспечивающая координацию усилий для достижения желаемых результатов – как индивидуальных, так и организационных. Таким образом, мотивация выполняет интегративную функцию, согласуя личностные устремления работника с производственными задачами предприятия.

В общем мотивация представляет собой процесс (деятельность, функция менеджмента) побуждения всех участников производственной деятельности к достижению своих целей [163].

В более развернутом виде автором настоящего исследования под мотивацией понимается целенаправленный, непрерывный и двусторонний социально-управленческий процесс, который, с одной стороны, заключается в формировании и применении системы внутренних и внешних воздействий (стимулов) на персонал, а с другой – представляет собой внутреннюю психологическую активность работника по осознанию, оценке и реализации своих побуждений (мотиваторов) в трудовой деятельности. Результатом этого процесса является достижение баланса интересов, удовлетворение ключевых потребностей сотрудника и реализация стратегических целей организации через его эффективную и вовлеченную работу.

1.2 Система управления мотивацией в организации

Исследование системы управления мотивацией правомерно основывать на общенаучных принципах теории систем, которая рассматривает любой объект как целостный комплекс взаимосвязанных элементов, объединённых общей целью и взаимодействующих с внешней средой. Классическая кибернетическая модель (Винер Н., Эшби У.Р., Берталанфи Л. фон) предполагает наличие входа (ресурсы,

требования, информация), процесса преобразования, выхода (результат) и обратной связи, корректирующей функционирование системы для достижения заданных целей. Этот фундаментальный подход задаёт методологический каркас для анализа управленческих конструкций.

Применительно к управлению организацией данный каркас конкретизируется в классических моделях менеджмента (Файоль А., Друкер П., Мескон М.Х. и др.), где система управления трактуется как совокупность взаимосвязанных функций (планирование, организация, мотивация, контроль), обеспечивающих преобразование ресурсов (трудовых, материальных, информационных) на «входе» в целевые результаты на «выходе». В этом контексте система управления мотивацией персонала выступает специализированной подсистемой общей системы управления организацией, наследуя её базовые принципы.

Система управления мотивацией в организации может быть определена как структурированная и динамическая совокупность взаимосвязанных элементов (субъектов, объектов, методов, процессов, ресурсов), функционирующая по принципу «вход-процесс-выход-обратная связь».

В настоящее время происходят изменения в экономике и социальных отношениях людей при этом одним из инструментов адаптации организации к происходящим изменениям является мотивация персонала, которая обеспечивает переход к экономике знаний, что имеет большое социальное значение в производстве [151], так как человек является трудовым и интеллектуальным ресурсом, а именно одним из основных и главных капиталов любой организации [54].

Также мотивация это одна из основных функций в управлении персоналом, выполняющая ведущую роль в обеспечении эффективности и результативности систем управления как функциональных, так и общих. Успешная мотивация повышает конкурентоспособность организации и реализует баланс интересов работника и организации. Как показало исследование [151], правильная мотивация труда позволяет увеличить результативность труда персонала в среднем до 2,7 раз.

На Форуме Труда 2023, 2024 [187] года рассматривались вопросы мотивации

и удовлетворенности трудом, сделан акцент на возрастание значимости мотивации, обозначена необходимость оценки эффективности систем мотивации. На Форуме подчеркнута необходимость внедрения так называемого человекоцентричного принципа, содержание которого состоит в том, что в центре внимания деятельности компаний должны находиться работники, а не достижения бизнеса. Этот принцип ориентирован на стремление удовлетворить потребности работников, создать поддержку и мотивацию обеспечить ресурсами и полномочиями таким образом, чтобы работники ощущали свою значимость, также необходимо улучшать условия труда, создавать условия развития личности и профессионального уровня. Результатом человекоцентричного подхода выступит рост удовлетворённости трудом, а следовательно рост отдачи в виде производительности труда и эффективности качества деятельности организации. Это особенно важно для молодежи, для их развития в долгосрочной перспективе. Также на Форуме отмечено, что около 40% работников в российских компаниях (по данным аналитиков фирмы «Сенеж») подвержены высокому и даже очень высокому стрессу, снижающему результативность деятельности [187]. В этой связи возникают вопросы управления благополучием и культурой «корпоративного счастья» работников. Ответом будет необходимость построения человекоцентричных организаций с фокусом на благополучие сотрудников, их поддержку и мотивации

Проблемы современной мотивации по мнению специалистов в этой области состоят в следующем. В своём труде Пряжников Н. С. [122] говорит, что актуальность вопросов мотивации и стимулирования растет как в России, так и зарубежом. Необъективные и неправильные методы мотивации могут снизить эффективность производственной деятельности, создать напряженность в коллективах, организациях, а также в государстве и международном сообществе. Отсутствие ясных определений содержания механизма мотивации отмечает Задорова Т. В. [62]. Федина К. В. [154] указывает, что в мотивационной сфере до сих пор существуют стереотипы предпочтения среди возможных мотивационных методов материальных стимулов и занижение значимости нематериальной

мотивации и ее инструментов, упор на внешнее стимулирование и невыявления потенциала внутренних мотивирующих факторов работника. В целом система мотивации в современных организациях отличается несистемностью, отрывочностью и отсутствием комплексности. Трутт А. В. [151] говорит, что имеется противоречие между потребностями работников и организации и имеющимися методами управления мотивацией, что формирует неудовлетворённость, в связи с этим данное противоречие предопределяет необходимость исследований в этой области. Т. Н. Лобанова [97]. отмечает существование объективного наличия некоторой системы мотивации в каждой организации даже при отсутствии формализованного документа. Ключевая сложность управления персоналом заключается в латентном и часто иррациональном характере мотивов, лежащих в основе трудового поведения. В связи с этим, попытки их целенаправленного формирования или кардинального изменения сопряжены со значительными методологическими трудностями, что актуализирует задачу не столько трансформации, сколько эффективного использования существующей мотивационной структуры работников. Практическое решение данной задачи выдвигает на первый план проблемы оперативной диагностики мотивационного профиля сотрудников и разработки адекватного ему комплекса стимулирующих воздействий.

Проведенный анализ свидетельствует о системном характере существующих проблем в сфере мотивации и стимулирования труда, что детерминирует объективную потребность в совершенствовании соответствующего методического и инструментального аппарата, а также в разработке новых научно-практических рекомендаций, учитывающих современные организационные и социально-экономические реалии.

Решение таких проблем возможно при комплексном подходе создания и внедрения систем управления мотивацией в организации. В связи с этим научная проблема формирования удовлетворённости и лояльности работников при достижении целей организации, а также необходимость эффективного управления мотивацией персонала достаточно актуальна в настоящий момент.

Содержание системы управления мотивацией объединяет понятия «система», «управление» и «мотивация». Для понимания понятия «системы» необходимо обратиться к теории систем, в постулатах которой какая-либо система представляет собой набор взаимосвязанных элементов и, как правило, объединяемая какой-либо целью. Понятие «управление», как известно, подразумевает целенаправленную деятельность субъекта, воздействующую на объект и способствующую достижению целей. Категории управления включают: цель, взаимосвязи, процессы, методы, результаты, поэтому принципиальная система управления представляется как модель взаимосвязи элементов, составляющих: вход (это как правило требования к результату), процессы и выход – результат, внешние воздействия, необходимые ресурсы и обратную связь. Этому должна отвечать и система управления мотивацией в организации.

Управления мотивацией базируется на основах теории мотивации и сущности механизма мотивации, то есть взаимосвязи элементов мотивации. Ключевыми категориями теории мотивации являются понятия мотивов и стимулов. Мотивы, как отражение потребностей, присущи человеку и включают основные ценности, нормы, которым придерживается человек. Стимулы представляют из себя воздействующие на человека факторы, исходящие от организации. В производственных отношениях предполагается, что работник предоставляет организации свой труд, знания, умения, которыми он владеет. Организация предоставляет работнику вознаграждение, возможность развития и другие социальные гарантии, определяет статус [151]. Целью работника всегда будет выступать удовлетворённость трудом, в цели организации входит рост производительности труда, эффективности деятельности, лояльности и вовлеченность работников.

Соглашаясь с логикой И. Л. Димитрова [54], мотивационный механизм будет включать: субъекты, осуществляющие мотивирование (организация) и принимающие мотивационные инструменты (работник); объект мотивации – на что направлены воздействующие силы; формирование побуждающих инструментов к повышению активности работников; мотивационные цели.

Учитывая взаимосвязанные элементы механизм мотивации может быть представлен схематично (рис.3).

Механизм мотивации основан на превращение потребностей в инструмент достижения целей как организации, так и работника [163].

Механизм мотивации показывает взаимосвязи таких элементов мотивации как: субъекты, цели, потребности, стимулы, вознаграждение, результаты.

Принимаем, что в процессе мотивации участвуют два субъекта - Работник и Организация. Работник предоставляет организации свой труд, а организация предоставляет работнику вознаграждение.

Цели мотивационных процесса: у работника- удовлетворённость трудом, у организации эффективность деятельности. Удовлетворённость работника появляется в результате удовлетворения потребностей.

Потребность человека – это базовая фундаментальная категория, на которой строится процесс мотивации и которая представляет собой стремления человека получать ценности, которые отражают желания индивидуальные для каждого человека. Это авторское определение, созвучное определению из учебника Цветкова А.Н. [163], в котором потребность трактуется как ощущение дефицита чего – либо, сопровождаемое стремлением ликвидировать этот дефицит. Потребности конкретно раскрыты в содержательных теориях мотивации, которые начинаются с фундаментальной теории потребностей и иерархии потребностей А. Маслоу.

Потребности работника в процессе мотивации в ходе производственного процесса начинают играть роль мотиваторов [123].

Задачей организации проводить мотивацию как путем побуждения по процессуальным факторам (ожидания, справедливости), так и проводить стимулирование по средством различных стимулов.

Связь мотиваторов и стимулов состоит в том, что стимулы направлены на мотиваторы работника, при этом имеется взаимосвязи: уровень мотиваторов сигнализируют о необходимости введения стимулов и в тоже время результаты стимулирования проверяются по достигнутому уровню мотиваторов.

Стимулирование обеспечивает вознаграждение внутренне (удовлетворённость работника) и внешнее (набор выгод) [163]. Как результат мотивации для работника выходным параметром будет удовлетворённость трудом по всем мотивационным фактора. Для организации важна эффективность, которая конкретно выявляется в производительности труда, лояльном и вовлеченном коллективе. Проблема управления мотивацией состоит в том, чтобы найти оптимальное решение достижения интересов работника и организации.

Механизм мотивации можно представить в виде схемы на рис. 3.

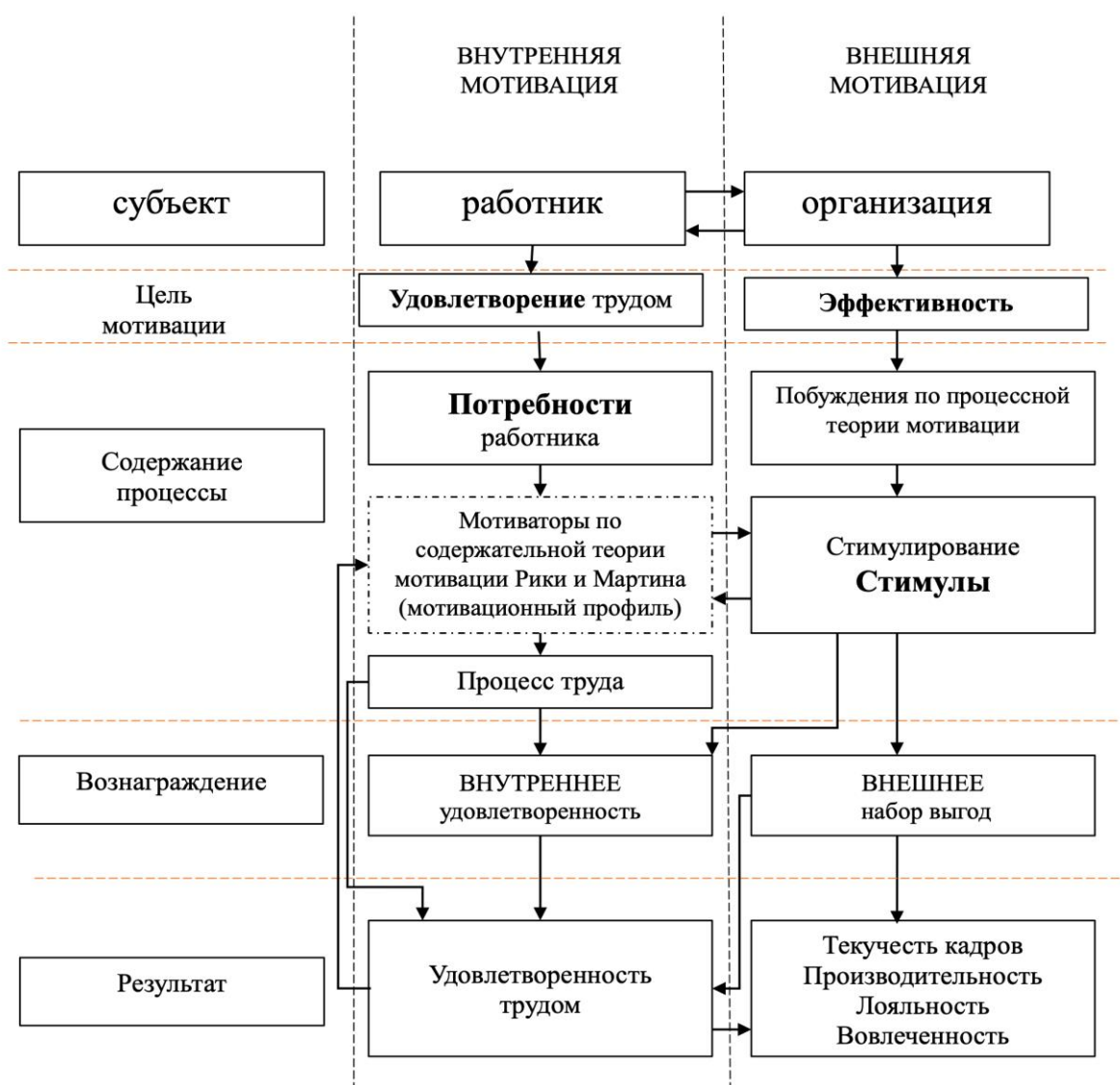


Рисунок 3 – Механизм мотивации в организации (авторский рисунок)

Соотношение понятий мотивации и стимулирования состоит в том, что мотивация более широкое понятие, охватывающее и психофизиологическое состояние человека и побуждения организации, в то время как стимулирование в

большей мере характерно организации в рамках побуждения, хотя в разрезе достижения целей мотивационного процесса управление мотивацией и управление стимулированием могут быть использоваться как идентичные.

Управление мотивацией представляется как целенаправленная деятельность воздействия организации на механизм мотивации посредством методов, инструментов, мотивирующих стимулов к труду для мотивации работников, обеспечивающая достижение целей организации и работника, и тем самым, приносящая выгоду всем заинтересованным сторонам: самому работнику, организации, государству и обществу. Исходя из понимания механизма в организации для мотивирования сотрудников создаются системы управления мотивацией персонала.

Важность таких систем подчеркивается в научной литературе, например, в своей статье И. Л. Димитров [54] показывает, что система мотивации является действенным средством повышения эффективности работы и представляет определённый нематериальный актив организации, вложения инвестиций в который даст рост доходности и конкурентоспособности.

В научной литературе имеется описание элементов систем управления мотивацией. Так, авторы Т. В. Зайцева, Е. В. Батоврина, В. П. Пугачев [63] считают, что должны быть элементы присущие управлению, а именно субъекты, объекты, ресурсы, механизмы, внешние и внутренние факторы, влияющие на мотивацию. Авторы А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов [155], обобщая различные мнения, выводят такие элементы: цели, сформированные по интересам заинтересованных сторон; принципы и стратегия, функции, структуру и технологии мотивации, объекты и субъекты (причем субъектами являются работники и организация); ресурсы; процессы организации. А.Ю. Звездилин [65] предлагает систему, включающую на первом этапе выработку стратегии мотивации труда, исходя из которой строятся системы стимулирования, однако собственные мотивы работника в системе рассматриваются на более поздних этапах. О. П. Чекмарев [165] сводит все свои наработки в полную систему от формирования миссии до создания системы мотивации в соответствии с регламентами организации, однако мотивы и

удовлетворенность персонала не подчеркиваются.

В целом предлагаемые вышеприведённые мотивационные системы имеют некоторые недостатки:

1. Системы строятся без учета специфики мотивационного механизма и носят некий обобщенный характер, так можно отметить, что не освещена важность при входе оценки мотивационных факторов работников, акцент делается на задачи организации;
2. Исследования системы управления мотивацией не сведены в целостную комплексную систему управления, структурированную по типу входа-выхода, то есть не отвечают классическому принципу построения систем управления в производстве.

Для комплексного представления системы можно предложить модель системы управления мотивацией в организации с управленческих позиций, содержащую элементы и взаимосвязи, вход – выход, процессы, ресурсы и результаты работы системы управления мотивацией (рис.4).

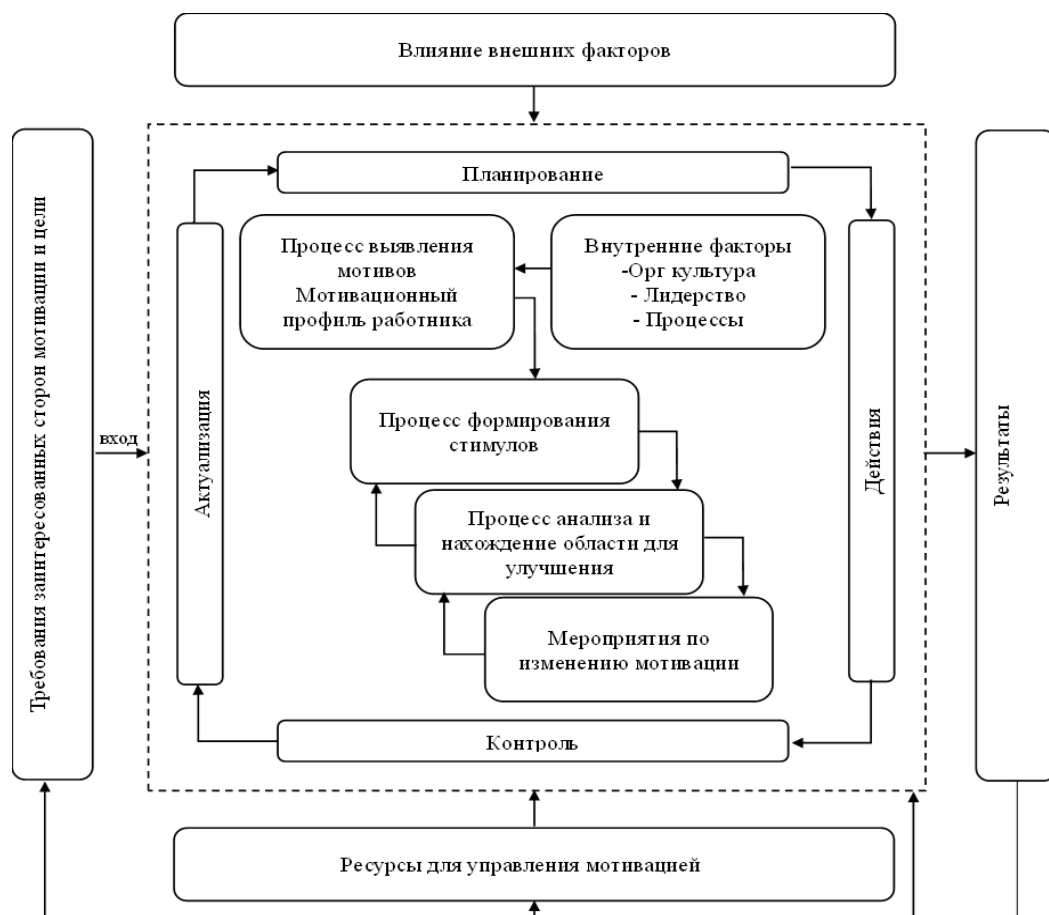


Рисунок 4 – Модель системы управления мотивацией (авторский рисунок)

Рассмотрим более подробно элементы системы.

Управление мотивацией должно быть реализованы в русле классического управленческого цикла Деминга: «планируй, делай, контролируй, актуализируй». В это отношении предлагаемые в вышеприведенных источниках системы, включают формирование Политики, Стратегии, планов, осуществление процессов в действие, контролирование результатов и эффективность системы, а также разработку новых мероприятий по совершенствованию.

Вход в систему представляет собой требования заинтересованных сторон, представляющие требования работников, организации, государственных органов и других участников процесса трудовой деятельности, которые определяют целевые ориентиры системы.

Для формулировки целей системы мотивации можно обратиться в цитате одного из авторитетных авторов в области мотивации С. А. Шапиро [169], который рассматривает мотивацию трудовой деятельности как «...процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников».

Таким образом, можно определить, что целью системы управления мотивацией является создание такой системы мотивации, которая позволит удовлетворить потребности и ожидания сотрудников, повысить их уровень заинтересованности в результате труда и улучшить качество работы, а также обеспечит эффективное развитие деятельности для организации. Таким образом система управления мотивацией строится на приоритетах мотивов сотрудников и соблюдении баланса между мотивационными потребностями работника и целями организации и заключается в том, чтобы достичь координации процессов организации и заинтересованности сотрудников организации, для эффективности работы системы управления организацией для реализации поставленных целей.

Мотивационные процессы в системе включают: 1) выявление потребностей и мотивов работников; 2) формирование стимулов; 3) мониторинг и анализ

соответствия мотивов и стимулов; 4) разработка мероприятий с позиции удовлетворённости работника и достижения целей организации.

Мотивационные процессы в рамках данной системы представляют собой последовательную совокупность взаимосвязанных управленческих действий. Первоначальным этапом является диагностика и систематическое выявление актуальных потребностей, ценностных ориентаций и доминирующих мотивов работников. На основе полученных данных осуществляется целенаправленное формирование комплекса стимулов – материальных и нематериальных инструментов воздействия, призванных актуализировать желаемое трудовое поведение. Далее в непрерывном режиме осуществляется мониторинг и сравнительный анализ соответствия применяемых стимулов выявленным мотивам, оценивается их восприятие и эффективность. Заключительной процессуальной стадией выступает разработка и внедрение корректирующих мероприятий, которые, с одной стороны, направлены на повышение уровня удовлетворённости и вовлечённости персонала, а с другой – на обеспечение достижения оперативных и стратегических целей организации.

Содержание мотивационных процессов может быть изложено как методические рекомендации для системы управления мотивацией, подобные рекомендации даны, например, в работе М.В. Селивановой, Т.И. Леоновой по развитию мотивации в системах управления [91].

Особую значимость в системе управления мотивацией имеют факторы, оказывающие влияние на протекание мотивационных процессов, среди них можно выделить внешние факторы (тенденции в политике, экономике, законодательстве, социальных отношений, научно – техническом прогрессе и технологиях, экологии и других). Примером учета экономических факторов может быть ситуация, при которой в условиях финансового кризиса более предпочтительны нематериальные стимулы для повышения производительности труда. Особое внимание заслуживают внутренние факторы, то есть те, которыми можно управлять, такими факторами являются лидерство, организационная культура, уровень процессов производства и другие. Так, например, организационная культура, как набор

ценностей, норм и правил в организации имеет значительное влияние при мотивации и высокоэффективна, т.к. совершенствование орг. культуры не требует значительных инвестиций и при этом обеспечивает большую нематериальную мотивацию работников в достижении результатов.

Результаты мотивационного процесса рассмотрены в п.1.3, где раскрыт комплексный подход к определению показателя результативности и эффективности системы управления мотивацией как совокупности показателей различной стоимостной и не стоимостной природы. Данные научные положения могут лежать в основе методических рекомендаций, которые позволят определять области совершенствования системы менеджмента для обеспечения конкурентоспособности организации.

Результаты управления мотивацией включают результаты, связанные с управлением персонала, и эффективность системы управления мотивацией.

Система управления мотивацией включает в себя совокупность методов, направленных на целенаправленное воздействие на трудовое поведение персонала для достижения организационных целей. В научной и управленческой практике методы традиционно классифицируются по характеру воздействия на две фундаментальные группы: материальные (экономические) и нематериальные (психолого-организационные) [147].

К материальным (экономическим) методам относятся инструменты прямого или опосредованного финансового стимулирования, непосредственно связанные с денежным вознаграждением или имущественной выгодой сотрудника. Классическими формами материальной мотивации являются повременная и сдельная оплата труда, премиальные системы, бонусы за достижение ключевых показателей, участие в прибыли компании, а также социальный пакет (дополнительное медицинское страхование, компенсация питания, оплата обучения). Эти методы основаны на принципе экономической рациональности и оказывают прямое влияние на удовлетворение базовых и социальных потребностей работника.

Нематериальные (морально-психологические и организационные) методы представляют собой комплекс социально-психологических и организационных мер, воздействующих на внутренние мотивы, чувства и статусные потребности личности. Данная группа включает методы социальной мотивации, такие как признание заслуг (благодарности, награды, доска почёта), карьерный рост и развитие карьерных траекторий. К организационным методам относятся проектирование обогащённого труда, делегирование полномочий и повышение уровня ответственности, формирование гибкого графика работы. Отдельную подгруппу составляют методы, направленные на развитие корпоративной культуры и психологического климата: создание командного духа, обеспечение обратной связи, поддержание ценностного вовлечения и формирование чувства причастности к общему делу [147].

Эффективная система управления мотивацией предполагает не изолированное применение, а синергетическое сочетание методов обеих групп, адаптированное к стратегическим задачам организации, специфике деятельности и структуре мотивационных профилей персонала.

Содержание и форма методов мотивирования персонала зависят от профессиональной, грамотной системы мотивации труда на предприятии, общей системы управления в организации, особенностей деятельности предприятия, а также от развития и применения современных теорий мотивации труда персонала.

Специалисты по мотивации труда выделяют следующие основные направления улучшения мотивации труда: материальное стимулирование, не денежное стимулирование, улучшение организации труда, повышение качества рабочей силы, вовлечение персонала в процесс управления. Для развития каждого направления существуют свои способы мотивирования персонала. На каждом предприятии материальное стимулирование играет важную роль, но постоянное повышение заработной платы не всегда способствует удержанию уровня трудовой деятельности на должном уровне. Слабой стороной материального стимулирования является одностороннее воздействие на персонал денежными методами, которые не приводят к долгосрочному повышению производительности

труда. Когда человек достигает определенного уровня жизни, деньги становятся необходимым условием комфортного психологического состояния, тогда доминирующую роль в системе мотивации будут иметь другие способы и направления мотивирования труда. Таким образом, мотивы и потребности человека имеют тенденцию увеличиваться, поэтому необходимо применение разнообразных методов мотивации и стимулирования труда работников предприятия. Потребности постоянно меняются, следовательно, нельзя рассчитывать, что система мотивации, которая эффективно работала в течение определенного периода, окажется эффективной в дальнейшем. С развитием личности расширяются и ее возможности, потребности в самосовершенствовании и самовыражении, то есть процесс мотивации способом удовлетворения потребностей можно считать неограниченным.

Актуальные тенденции мотивации включают, в первую очередь, нематериальные методы, которые можно выделить в отдельные группы стимулирующих факторов: возможность карьерного роста; взаимоотношения с руководством и внутри коллектива; состоятельность; участие в управлении; вовлеченность в организацию; реализация наставничества; развитие корпоративных ценностей [154].

В статье [80] дано обобщение трудов авторов Дж. Аткинсона, Дж. Роттера, В. Арнольда, В. Зигерта, Л. Ланга и других, в которых отражены современные тренды мотивации, такие как: персонализация; оптимизация функций управления персоналом (набор кадров, обучение, оценка результатов деятельности, определение направлений карьерного развития и т. д.); автоматизация процесса мотивации; создание комфортных условий для работы и творчества, принятия инновационных решений; ориентация персонала на работу с проектами и на результат, а не на часы, проведенные на рабочем месте; обучение и удержание талантливых сотрудников, которые способны генерировать инновационные идеи и превращать их в продукты и услуги. Авторы отмечают, что современные теории мотивации развивают классические положения, исходя из особенностей новых аспектов производственных отношений, которые связаны с интересубъектностью

управления, развитием бренда работодателя и диффузией собственности компаний [80].

Рассмотрим некоторые методы современных тенденций мотивации.

Мотивация через участие в акционировании, состоящая в том, чтобы заинтересовать сотрудников в увеличении прибыли организации, предлагая бонус в виде акций. Таким образом, у сотрудников появится мотив способствовать эффективной деятельности организации, так как от этого будет зависеть их личный доход. Этот достаточно известный метод тем не менее остается востребованным и сегодня. Так, известный предприниматель Джефф Безос, глава самой успешной компании Amazon, считает, что это метод имеет несколько положительных эффектов: увеличивает инвестиции, обеспечивает рост доходности, мотивирует работников в увеличении доходов, прибыли, качества продукции, а также влияет на атмосферу деятельности работников, сплачивая их для достижения целей [74].

Мотивация через предложение самостоятельного распоряжения свободным временем, как эффективный метод мотивации, позволяющий работникам самим выбирать занятие. Например, организация Google дала работникам так называемую «Паузу для инноваций», во время которой в определенный рабочий день (пятницу), работники могли выбрать любую творческую работу, которая им нравилась. И такая деятельность могла составить около 20% от рабочего времени. В результате получен парадоксальный итог, что большинство инновационных предложений были сделаны именно в такие свободные для инженеров часы [74].

Мотивация и социопсихология. В области социопсихологии новым трендом в управлении системой мотивации персонала является направление, названное «спиральной динамикой». Оно основано на сопоставлении ценностей компании и отдельных личностей, выраженных графически в виде разноцветных спиралей. Эту идею предложил американский психолог Клэр Грейвз в 1960-е годы, который образно обозначил ценности человека через цветовую гамму путем разработки специальных опросников по данному направлению исследования, позволяющих классифицировать ценности [60].

Информационные технологии и цифровизация. В современном обществе информация давно уже стала важным ресурсом, а технологии работы с ней – сильным конкурентным преимуществом. Так, применение машинного обучения в HR помогает выполнить следующие задачи: оптимизация подбора персонала (анализ больших объемов данных о сотрудниках для выявления наиболее успешных профилей); прогнозирование текучести кадров на основе анализа рабочего времени, оценки производительности, уровня удовлетворенности и других факторов; улучшение обучения и развития персонала, основанное на персонифицированных рекомендациях; автоматизация рутинных задач, таких, как заполнение документов, подготовка отчетов или расчет заработной платы.

Информационные технологии помогут HR-специалистам решить задачи в области мотивации, инновационных методов совершенствования организационной культуры.

Тем не менее, применение искусственного интеллекта в HR имеет сложности. Так, в работе [10] отмечено, что при оценке качественных показателей, например, ответе на вопрос: «Что значит быть хорошим сотрудником?» могут возникнуть некорректные решения. К тому же, любая достаточно сложная работа выполняется в команде и поэтому трудно выделить индивидуальную производительность из групповой.

Совершенствование нормирования труда и учет рабочего времени. Эти критерии необходимы для анализа деятельности сотрудников организации. Наиболее значимым неизменно остается такой проверенный метод как «метод фотографии рабочего дня», позволяющий вести анализ фактических затрат времени в ходе реально выполняемых операций различных процессов. В результате получается ряд показателей для анализа, а именно: коэффициент фактического использования рабочего времени; коэффициент фактической загрузки работника; коэффициент, показывающий отклонения от нормативного времени; баланс рабочего времени; потенциал роста результативности труда при отсутствии потерь времени работника [125]. Такие показатели возможно

использовать и в системах мотивации, чтобы формировать стимулирующие факторы, которые возможно оценить с помощью показателей.

При контроле рабочего времени можно прибегнуть к помощи систем автоматизированного контроля. Но тогда уходят на второй план творческий подход и вовлеченность в организацию. Постоянный контроль может восприниматься сотрудниками как недоверие со стороны администрации, повышать тревожность некоторых сотрудников. Тем не менее, во многих организациях уже применяется система контроля рабочего времени. Так, например, компания Foxes [129] внедрила инновационную программу по контролю времени работы персонала. Система привязана к сети Internet, социальным сетям, отслеживает взаимодействия сотрудника с компьютером, что в итоге приводит к комплексному анализу затрат его рабочего времени и стимулирует дисциплину и исполнительность [146].

Вовлеченность персонала. Сотрудник, вовлеченный в организацию, является самым ценным объектом, так как он всеми силами старается работать на благо компании. Организационные способы стимулирования предполагают активное вовлечение сотрудников в дела фирмы. Это может быть, например, голосование при принятии решений, чаще социального характера [165]. Также важными являются перспективы приобретения знаний и навыков. Это дает работникам уверенность в завтрашнем дне, чувство собственной независимости и профессиональной уверенности. Также можно поручать сотрудникам более интересную, важную работу, которая совпадает с их личными интересами, учитывает необходимость в самореализации, создает перспективы должностного и профессионального роста. В такой организации сотрудники имеют возможность применять свои творческие способности, осуществлять контроль над результатами и процессом собственного труда.

Усиление нематериальной мотивации. Особенности управления нематериальной мотивацией связаны с тем, что они имеют характер отложенного действия; зависят от корпоративной культуры; ориентированы на индивидуальные потребности и мотивы сотрудников организации. «Для каждого конкретного коллектива существует своя неповторимая мотивационная схема, которая

учитывает индивидуальные особенности, потребности и скрытые мотивы каждого конкретного работника, при взаимодействии в коллективе» [52]. Следовательно, методы нематериальной мотивации, которые подходят для одной организации, нельзя в полной мере применять для другой, так как необходимо изучить мотивы работников, лежащие в основе их трудовой активности.

Методы стимулирования и мотивации на основе партисипативного подхода рассмотрены в работе Дашковой Е.С. [49].

Таким образом, для успешного управления персоналом нужно изучать как классические, так и современные теории мотивации, рассматривающие многогранность и нестандартность процесса мотивирования, направленного на побуждение сотрудников к действиям для выполнения задач организации и достижения личных целей.

1.3 Результативность и эффективность системы управления мотивацией в организации

Мотивация, являясь ключевым элементом подсистемы развития и стимулирования персонала в общей системе управления человеческими ресурсами, выполняет функцию преобразующего механизма. Её прямым назначением является трансформация личных целей и потенциала сотрудников в целенаправленную трудовую деятельность, согласованную со стратегическими ориентирами компании. Следовательно, оценка результативности системы управления мотивацией представляет собой комплексную задачу, требующую анализа как её прямых эффектов на состояние персонала, так и опосредованного влияния на конечные экономические результаты организации [68].

Показатели, характеризующие эффективность мотивационной системы, формируют многоуровневую структуру. На микроуровне (уровне сотрудника) к ним относятся динамика индивидуальной производительности, качество выполняемых работ, уровень инновационной и творческой активности, а также показатели лояльности и вовлеченности. На макроуровне (уровне организации) система мотивации проявляется через агрегированные индикаторы: текучесть

персонала, особенно ключевых специалистов, общий климат организационной культуры, скорость адаптации к изменениям и степень реализации кадрового потенциала. Важнейшим интегральным показателем, синтезирующим восприятие системы самими сотрудниками, является удовлетворенность трудом. Данный показатель служит ключевым индикатором, так как непосредственно отражает степень соответствия между ожиданиями, потребностями работника и теми стимулами, которые предоставляет организация. Высокая удовлетворенность выступает не только следствием эффективной мотивации, но и её причиной, формируя позитивную обратную связь, укрепляющую лояльность и снижающую сопротивление изменениям [69].

Результирующий показатель мотивации носит комплексный характер и может быть представлен как векторное состояние, определяемое балансом и положительной динамикой ключевых метрик: роста производительности труда, повышения качества продукции или услуг, снижения операционных издержек, связанных с персоналом (включая затраты на найм и адаптацию), и укрепления нематериальных активов в виде человеческого и социального капитала организации. Логическая цепочка влияния прослеживается от эффективной мотивационной системы к усилению результативности управления персоналом в целом. Это, в свою очередь, ведет к улучшению результирующих показателей деятельности организации: росту доходов за счет повышения производительности и качества, снижению затрат благодаря минимизации потерь от текучести и неэффективного труда, что в совокупности обуславливает рост конкурентоспособности и общей экономической эффективности компании. Следовательно, инвестиции в развитие мотивационной системы носят стратегический характер, непосредственно воздействуя на фундаментальные источники устойчивого конкурентного преимущества [110].

Управления персоналом рассмотрено в ГОСТ Р ИСО 9001-2015, где указаны основные ориентиры, связанные с управлением персоналом, и его критерии для достижения совершенства, так, в пункте 6.3, описывающий обязательный элемент менеджмента «Персонал организации», включены три направления, а именно:

менеджмент персонала, компетентность персонала, вовлеченность и мотивация персонала [7].

В отношении вовлеченности и мотивации в документе подчеркнуто, что организации следует мотивировать сотрудников в отношении понимания значения и важности своих обязанностей и действий по созданию и обеспечению ценности для потребителей и других заинтересованных сторон.

Чтобы увеличить вовлеченность и мотивацию персонала организации следует принимать во внимание такие виды деятельности, как:

- разработка процесса обмена знаниями и использования компетентности персонала, например, программы сбора идей по улучшению;
- введение подходящей системы признания и наград, основывающейся на персональных оценках достижений персонала;
- внедрение системы квалификации по мастерству и планированию карьеры, чтобы способствовать индивидуальному развитию;
- постоянно анализировать уровень удовлетворенности, потребностей и ожиданий персонала, а также
- создание условий для наставничества и коучинга [7].

Персонал организации выступает одним из основных ресурсов, а эффективное управление им заключается в максимальном использовании кадрового потенциала организации с оптимальными затратами для достижения поставленной цели. В связи с этим эффективность управления персоналом можно рассматривать как достижение цели организации и личной цели сотрудника при минимальных затратах материальных и нематериальных ресурсов. Возможные цели организации состоят в обеспечении прибыльности, стабильности, адаптируемости к изменениям при минимальных затратах на действия и потребности своих сотрудников, а личные цели заключаются в удовлетворенности сотрудников трудом, компенсацией за потраченное время и усилия, и, в целом, работой в организации.

Для характеристики степени совершенства уровня управления персоналом, важно установить каким образом в организации:

- разрабатывают и согласовывают планы в области управления персоналом со своей стратегией, организационной структурой, новыми технологиями и ключевыми процессами;
- вовлекают персонал и его представителей в деятельность, связанную с разработкой и анализом стратегии, политик и планов в области управления персоналом, применяя творческие и инновационные подходы;
- осуществляют управление наймом персонала, планированием карьеры и продвижением по службе;
- обеспечивают справедливость во всех вопросах найма и занятости персонала, пропагандируя этот подход в организации;
- выстраивают личные и групповые цели в соответствии со стратегическими целями организации, анализируя и актуализируя их в соответствующие периоды времени;
- используют обследование и другие формы обратной связи с персоналом для совершенствования политики, стратегии и планов в отношении персонала;
- применяют инновационные методы для улучшения работы с персоналом;
- устанавливают уровни поддержки, например, в области пенсионного обеспечения, охраны здоровья, заботы о детях и т.д. в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого;
- выделяют ресурсы, предоставляют удобства и услуги в соответствии с требованиями законодательства и сверх этого;
- определяют потребности и ожидания персонала в обмене информацией;
- разрабатывают политику, стратегию, планы и каналы обмена информацией на основе выявленных потребностей и ожиданий;
- разрабатывают и внедряют подходы, в соответствии с которыми общение эффективно осуществляется сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали;
- делают возможным и поощряют обмен и распространение информации, знаний и опыта лучшей работы, обеспечивая осуществление диалога на всех уровнях организации;

- вовлекают персонал в анализ и улучшение результативности и эффективности процессов на постоянной основе;

- содействуют распространению культуры взаимной поддержки, признания и содействия между работниками и между группами [7].

Систематизация показателей управления персоналом представлена в таблице

2. Предложенная система включает в себя три группы показателей:

- 1) состояния и процессов работы с кадровым составом;
- 2) эффективности использования кадрового состава;
- 3) показатели удовлетворенности, лояльности и вовлеченности [128].

Показатели состояния кадрового состава организации дают руководству статистические данные, анализ и сопоставление которых с аналогичными показателями отраслевых лидеров, позволяет выявлять возможные зоны неблагополучия в области управления кадровым составом организации. Изменение значений показателей в сторону снижения по отношению к значению аналогичных показателей среди лидеров рассматриваемой отрасли свидетельствует о необходимости принимать решения руководством организации и разрешать проблемы, требующие решения.

Таблица 2. Показатели управления персоналом организации

Условное обозначение	Наименование показателя	Расчет показателя	Характеристика показателя
Показатели объема и структуры кадрового состава			
Ч	Среднесписочная численность сотрудников организации	сумма списочной численности полностью занятых сотрудников за каждый календарный день месяца/ число календарных дней в месяце	средняя величина, показывающая численность сотрудников за определенный период или на конкретную дату
Стр	Численность работников по категориям и должностям	сумма численности работников по утвержденным категориям и должностям в организации	характеризует соответствие текущей и перспективной потребностям организации, показывает долю управленческого персонала
ПвС	Половозрастная структура	соотношение сотрудников по критериям: пол и возраст (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет, 41-50 лет и т.д.)	показывает долю сотрудников соответствующих возрастов в общей численности сотрудников

ОбрС	Образовательная структура	соотношение групп сотрудников по уровню образования (например, среднее, неполное высшее, высшее и т.д.)	характеризует особенности образовательной структуры сотрудников
ПКС	Профессионально-квалификационная структура	совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп	характеризует соответствие профессионально-квалификационного уровня сотрудников потребностям организации
СР	Стаж работы	средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации	характеризует уровень стабильности кадрового состава и лояльности
Динамика			
ТК	Коэффициент текучести кадров	отношение количества сотрудников, уволенных в течение определенного периода по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины, к среднесписочной численности работников в этот промежуток времени	характеризует устойчивость кадрового состава организации
КэфА	Коэффициент абсентеизма	отношение дней невыхода на работу к общему количеству рабочих дней месяца	характеризует уровень потерь рабочего времени
ССЗВ	Средняя скорость закрытия вакансии	время, отведенное на поиск кандидатуры	характеризует эффективность процесса подбора кадров
ДЗКС	Доля замещения из кадрового резерва	отношение числа сотрудников из кадрового резерва к общей численности сотрудников	характеризует уровень подготовки кадров
ССОС	Средняя стоимость обучения сотрудника	отношение суммы денежных средств, выделенных на обучение сотрудников к численности сотрудников, прошедших обучение	характеризует деятельность отдела по работе с персоналом
КУПС	Коэффициент укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами	отношение закрытых вакансий к результатам аттестации и квалификационных испытаний сотрудников	характеризует уровень квалификации штатного состава организации
ВМП	Внутренняя мобильность персонала	отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднесписочной численности сотрудников организации за период	характеризует уровень кадровой мобильности организации

Показатели эффективности использования кадрового состава			
ПТ	Производительность труда в широком понимании	отношение общего количества произведенной продукции (или прибыли) к общему количеству затрат труда (на ее производство)	Характеризует общую эффективность трудовых ресурсов
КоэфИПФРВ	Коэффициент использования планового фонда рабочего времени	отношение фактически рабочего времени к плановому эффективному фонду рабочего времени за этот же период	характеризует эффективность использования рабочего времени
УТ	Уровень травматизма	отношение числа сотрудников, получивших травмы в течение периода, к среднесписочной численности сотрудников организации за период	характеризует качество конструирования рабочих мест
КОДЧР	Количество отработанных дней и часов одним работником за период	сумма отработанных дней и часов одним работником в течение определенного периода	характеризует загруженность работой сотрудников организации
ПРВ	Потери рабочего времени	время, отведенное на выполнение непроизводительной работы и осуществление нерегламентированных перерывов	характеризуют случаи отсутствия работника на рабочем месте и в рабочее время
КНТД	Количество нарушений трудовой дисциплины	количество нарушений режима труда работником	характеризует уровень трудовой дисциплины
Показатели удовлетворенности, лояльности, вовлеченности персонала			
УП	Удовлетворённость	анкетирование сотрудников	характеризует желания работников
ЛП	Лояльность	анкетирование сотрудников	характеризует степень приверженности
ВП	Вовлеченности	анкетирование экспертов	характеризует желание участвовать в развитии организации

Авторская таблица. Составлена на основе [128]

Автором выделены, ключевые показатели для оценки результатов и эффективности системы мотивации, которыми являются:

- текучесть кадров;
- производительность труда в широком понимании;
- удовлетворённость, лояльность вовлеченность.

Текучесть кадров и производительность труда относятся к категории формализованных, количественно измеримых показателей, значения которых регулярно фиксируются в оперативной и статистической отчётности организации. Текучесть кадров, рассчитываемая как отношение числа уволившихся сотрудников за период к среднесписочной численности, служит косвенным, но весьма чувствительным индикатором системных дисфункций в мотивационной среде, свидетельствуя о глубине неудовлетворённости условиями труда, вознаграждением или карьерными перспективами.

Классическим показателем результативности использования кадрового состава является производительность труда в широком понимании как характеристика соответствия системы мотивации целям и личным особенностям сотрудников организации.

Производительность труда можно анализировать на основе ряда показателей. В целом, наиболее применяемый показатель производительности труда – это отношение общего количества произведенной продукции к общему количеству затрат труда (на ее производство). Обычно объем произведенной продукции измеряется либо в стоимостных показателях (рублях), либо в натуральных (штуках, метрах и т. п.). В качестве объема затрат труда рассматривают среднесписочную численность сотрудников или отработанное время.

В экономическом анализе показатель эффективности труда может быть определен как отношение прибыли к затратам труда, которое еще называется рентабельность труда.

В связи с тем, что основной акцент исследования связан с анализом показателя удовлетворённости персонала, в данном диссертационном исследовании показатель производительности труду будет пониматься в широком смысле как

отношение результирующих показателей работы организации (объема выпуска, прибыли) к общему объему трудовых ресурсов, то есть показывающий важнейший результат управления персоналом, в первую очередь важный для организации и только опосредованно важный для работника.

Производительность труда в широком смысле, отражающая производительность труда по объему и рентабельность труда, показывает итоговую эффективность использования человеческого капитала, на которую мотивация оказывает прямое стимулирующее воздействие. Уменьшение значения данных показателей свидетельствует о слабой системе мотивации в организации и низкой квалификации сотрудников. Показатели эффективности процессов работы с персоналом раскрывают результаты конкретных процессов работы с трудовым коллективом организации.

Показатели текучести кадров и производительности труда являются отчетными показателями, которые явно выражены в числовом виде и удобны для формализованного анализа.

В свою очередь, удовлетворённость, лояльность и вовлечённость представляют собой латентные показатели, оцениваемые с помощью специальных диагностических инструментов — регулярных анонимных опросов, интервью, фокус-групп и анализа косвенных поведенческих маркеров. Данная группа показателей раскрывает качественную, субъективную сторону взаимодействия сотрудника с организацией, являясь предиктором его долгосрочных поведенческих намерений и трудовых усилий.

Наиболее важным результатом функционирования эффективной системы мотивации и сформированной организационной культуры выступает достижение высокой удовлетворённости, лояльности и вовлечённости персонала, что находит прямое отражение в динамике текучести кадров и производительности труда. Именно эти показатели могут рассматриваться в качестве целевых индикаторов, непосредственно демонстрирующих действенность мотивационных механизмов.

Понятие «удовлетворенность» отражает характеристику отношения людей к организации, в которой они работают. Понятие удовлетворённости персонала будет более подробно рассмотрено в п.3.1.

Отметим, что удовлетворённый сотрудник испытывает состояние полного довольства совокупностью получаемых от организации благ и условий труда, что, однако, не исключает наличия у него потребности в дальнейшем профессиональном и карьерном росте. Вовлечённость, в свою очередь, трактуется как устойчивое эмоционально-интеллектуальное состояние привязанности и преданности целям организации, которое мотивирует сотрудников к приложению максимальных усилий и высокой результативности в процессе трудовой деятельности [7, 128]. Данное понятие активно применялось в области психологии в рамках оценки степени адаптации людей к исполняемой ими роли. В настоящее время исследования уровня вовлеченности персонала проводят и в экономических отделах организации, связывая показатели вовлеченности и качества выпускаемой продукции (услуг). Современные исследования установили сильную корреляцию вовлеченности с результатами экономической деятельности организации, выражающимися в уровне текучести персонала, производительности труда и удовлетворенности потребителей.

Высокий уровень вовлеченности персонала – это такое состояние, при котором у сотрудника организации на уровне внутренних инстинктов, подсознательно, возникает и появляется в активных действиях желание полностью «посвятить себя работе» в интересах всей организации [128]. Таким образом, вовлеченность становится высшей степенью мотивации. В этом состоянии человек способен выдерживать большие моральные и физические нагрузки, мобилизуя все свои физиологические и умственные возможности, для достижения цели и задач своей родной организации. Внутреннее содержание понятий «удовлетворенность», «лояльность» и «вовлеченность» представлено нами в таблице 3.

Таблица 3. Содержание понятий удовлетворенности, лояльности и вовлеченности

Показатель	Содержание понятия
Удовлетворенность	- сотрудник доволен составляющими деятельности
Лояльность	- сотрудник готов работать в организации ещё долгое время, оставаясь преданным работником рекомендует свою организацию другим работникам
Вовлеченность	- сотрудник всей душой переживает за свою организацию, отождествляя ее со своим вторым домом; - сотрудник старается работать как можно лучше, используя весь физический и моральный потенциал; - сотрудник воспринимает деятельность организации как свою родную, и считает своим долгом внести свой вклад в ее процветание -. Состояние эмоциональной и интеллектуальной приверженности организации, что побуждает выполнять работу как можно лучше

Авторская таблица. Составлена на основе [128]

Таким образом, в состоянии вовлеченности сотрудник испытывает эмоциональную привязанность к организации, стремится выполнять любую работу как можно лучше, открыто помогать другим членам коллектива.

Высокий уровень вовлеченности приводит к следующему:

- сотрудники с энтузиазмом выполняют дополнительную работу вне должностных инструкций;
- удовлетворенность своим трудом, личными и коллективными достижениями развивает чувство самоуважения, гордости за работу;
- сотрудники активно проявляют личную заинтересованность в реализации миссии организации и несут ответственность за результат своей деятельности.

Вовлеченный сотрудник испытывает чувство причастности к деятельности своей компании, и поэтому развитие вовлеченности персонала является одним из основополагающих принципов успешной работы всей организации. Вовлеченность сотрудников непосредственно влияет на результативность и эффективность компании. Именно вовлеченность становится главным источником повышения производительности труда.

Согласно данному подходу, вовлеченный сотрудник имеет позитивный настрой в отношении своей организации, легко остается работать вне рабочего

времени, выполняет работу в большей степени, чем указано в его должностных обязанностях, с радостью рекомендует своим друзьям работать именно здесь.

Системный мониторинг указанного набора показателей позволяет не только оценить текущее состояние мотивационной системы, но и выявить причинно-следственные связи, зоны позитивного воздействия и проблемные сегменты, требующие корректирующих управленческих вмешательств.

Таким образом, результаты мотивационного управления могут быть различными и зависят от конкретной организации и ее целей. Однако в целом в научных источниках отмечается, что эффективная система мотивации может привести к повышению производительности труда, улучшению качества работы, снижению текучести кадров, укреплению корпоративной культуры, созданию благоприятной рабочей атмосферы и повышению уровня лояльности сотрудников к организации. Одним из показателей конкурентоспособности организации является ее привлекательность для талантливых сотрудников, что также является важным результатом.

Большинство авторов, при анализе эффективности систем мотивации и стимулирования труда, опираются на конечную эффективность деятельности. Например, в качестве критериев автором А. П. Егоршиным [58] выдвигаются экономическая и социальная эффективность труда, производительность труда, коэффициенты трудового вклада, качество трудовой жизни и другие, причем автором не четко определяются некоторые понятия, например, показатели эффективности и производительности, динамики движения персонала и текучести, что требует более ясного изложения.

Обобщая различные подходы, приведенные Н. С. Пряжниковым [122], выделяются следующие группы критериев. В первой группе оценочными критериями эффективности управления мотивацией выдвигаются динамические показатели, такие как соотношение роста каких-либо результатных показателей с изменением показателей мотивирующих факторов. Это, например, соотношение роста выручки и роста оплаты; роста объема продаж и премиального фонда; роста результативности работника и мотивационных затрат. Во второй

группе используются изменения абсолютных показателей, такие как изменения роста количества результативных сотрудников, уровень гибкости системы мотивации, уровень состав потребностей работника, достижение оптимальной системы мотивации, изменение ключевых показателей под воздействием системы мотивации, изменение человеческого капитала. Отмечается, что достаточно сложно учесть эффективность труда и мотивы разных категорий работников.

Вышеприведенный состав показателей можно структурировать по формализованным и неформализованным показателям. Формализованными показателями являются: рост производительности труда, рост чистой прибыли, рентабельности, снижении текучести персонала и другие, которые могут быть отражены в существующей отчетности российских организаций. Не формализованные показатели отражают показатели оценки удовлетворённости труда, лояльности и вовлеченности работников, рост человеческого капитала, имиджа организации и др.

Можно согласиться с А.Ю. Звездиным [65], что полученный результат системы мотивации должен соотноситься как с требованиями организации, так и с требованиями работника, то есть надо исследовать два вида отклонений от заданных требуемых целей, что позволит формировать дальнейшие мотивационные действия.

Авторское предложение заключается в разделении целевого анализа на два уровня: уровень достижения целей работников и уровень достижения целей организации. Так, для работника результирующим показателем (Pp) выступает степень удовлетворённости его актуальных потребностей, а также позитивная динамика психофизиологических и субъективных состояний, таких как психологический комфорт, ощущение счастья и благополучия. Для организации результирующий показатель (Po) – это совокупность эффектов деятельности, непосредственно обусловленных реализацией стимулирующих мероприятий. К ним относятся рост экономической эффективности и рентабельности производства, повышение производительности труда, а также улучшение нефинансовых показателей: снижение текучести кадров, повышение

квалификационного уровня персонала, прирост человеческого капитала, усиление вовлечённости и лояльности работников. Таким образом, комплексный показатель результативности мотивации представляет собой интегральную оценку, объединяющую P_r и P_o .

Для объективного анализа необходимо стремиться переводить все показатели в числовое выражение. Сложность числовой интерпретации показателей заключается в разнородной природе их сущности. Так, формальные показатели – объемов реализации, затрат на персонал и стимулирование, рентабельности, производительности труда, а также ряда нестоимостных показателей, таких как текучесть кадров, – содержатся в отчётности и поддаются точному количественному исчислению. В отношении них возможно достижение строгой объективности, то есть проведения числового анализа и измерения. Напротив, так называемые «мягкие показатели» в значительной степени носят субъективный характер, поскольку их оценка преимущественно основана на экспертных суждениях, что обуславливает известную условность и вариативность получаемых значений. Для работы с данной категорией показателей требуются научно обоснованные методические рекомендации по их оценке, а также необходимость проведения глубокого качественного анализа и интерпретации.

Числовые результаты мотивации можно обозначить как P , которые представляют совокупность $\{P_i\}$ в которой P_i – это составляющие результата.

Примем, что комплексный показатель результатов управления персоналом, как целевой показатель для мотивации P представляет собой функцию ряда показателей в виде:

$$P = f(\text{ТК}, \text{ПТ}, \text{УП}, \text{Л}, \text{В}) \quad (1),$$

где ТК – текучесть кадров; ПТ – производительность труда в широком понимании; УП – удовлетворённость персонала; Л – лояльность; В – вовлеченность.

Динамический анализ показателей результатов мотивации включает анализ абсолютного изменения, то есть отношение P_t/P_{t+1} , показывающее или рост или снижение, а также анализ темпов прироста $\Delta P/P$.

Общая эффективность мотивации может характеризоваться показателем

эластичности (Е), который имеет вид:

$$E = \Delta P / P / \Delta \Phi / \Phi \quad (2),$$

где $\frac{\Delta P}{P}$ – прирост результатов управления персоналом;

$\Delta \Phi / \Phi$ прирост объёмов мотивационного фактора (материальное вознаграждение, нематериальные стимулы, например, изменение орг. Культуры и другие).

Показатель эластичности должен быть больше 1.

Именно такой подход показывает, как изменяются показатели результата управления персоналом под воздействием факторов мотивации, применяемых методов и инструментов.

Подобный показатель выдвигает Т.А. Медведева [105], предлагающая показатель эффективности стимулирования (*Кэсс*) по формуле:

$$K_{эсс} = \Delta РПТ / \Delta ФОТ \quad (3),$$

где $\Delta РПТ$ – темп роста производительности труда, $\Delta ФОТ$ – темп роста фонда оплаты труда.

Показатель возможен к применению, однако более существенная объективность показателя может включать решение следующих вопросов: во первых, *Кэсс* может использоваться при условии неизменности прочих помимо труда, основных факторов: предметов и средств работы организации, так рост производительности труда может происходить не только зависимо от трудовых усилий, он может быть связан с покупкой нового оборудования, что может показать рост выработки на работающего, а собственно усилия мотивации в данном процессе могли не участвовать. Во-вторых, показатель *Кэсс* измеряет только денежный эквивалент и не отражает неденежные результаты мотивации. Так, например, показатель *Кэсс* может по денежному исчислению быть в некотором периоде недостаточно высок, а если результатом мотивации будет выступить комплексный эффект роста *ПТ* и также удовлетворённости и лояльности, то такой «неденежный показатель» покажет рост. То есть краткосрочное снижение денежной величины *Кэсс* при росте «неденежной величины» может в будущем обернуться стабильным ростом *Кэсс* за счет

отсроченного эффекта роста удовлетворённости и лояльность работников, которые дают долгосрочный эффект и обладают стратегическим потенциалом.

В частном аспекте эффективность конкретных мероприятий мотивации состоит в оценке соотношения эффектов, достигаемых в результате мероприятий мотивации с прямыми и опосредованными затратами на мотивационные мероприятия и проекты. Эффекты, связанные с мотивацией, могут быть стоимостные (рост доходов, прибыли, снижение затрат) и не стоимостные (рост качества деятельности и имиджа) организации, социальные эффекты, рост человеческого капитала организации). Элементы эффективности рассмотрены в пункте 3.3 настоящей диссертации.

В данной диссертационной работе особое внимание уделяется показателю удовлетворённости персонала как одного из ключевых показателей результатов успешных мотивационных систем. В связи с этим в работе производится обоснование этой гипотезы.

Понятие удовлетворенности трудом представляет собой совокупное влияние на работника связующих трудовой мотивации, которое включает в себя условия и организацию труда, размер заработка, признание обществом достижений работника, предоставления условий для самоутверждения и самовыражения личности, а также факторов, определяющих стремление к приносящей пользу деятельности, проявление творческого потенциала. Удовлетворенность трудом личности понимается также, как эмоциональное и оценочное состояние и отношение личности или группы к выполняемой работе и условиям труда [127]. Удовлетворенность трудом несет в себе функционально-производственную значимость. Она оказывает влияние на количественные и качественные показатели работы, оперативность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей. Удовлетворенность трудом является непосредственно частой причиной текучести кадров и необходимости принятия соответствующих действий по ее предупреждению и предотвращению. В зависимости от удовлетворенности трудом повышаются или понижаются требования и притязания работников, в том числе и в отношении к вознаграждению за проделанную работу.

Удовлетворенность трудом на предприятии является универсальным показателем объяснения и интерпретации самых различных поступков отдельных работников и трудовых коллективов. Изучение состояния удовлетворенности трудом на предприятии является наиболее важным вопросом, так как предоставляет руководству необходимую информацию для обоснованных и адекватных организационных изменений, а также способствованию роста компании [127].

Таким образом, удовлетворённость персонала трудом является не просто одним из индикаторов эффективности управления, но и фундаментальным, системообразующим фактором при проектировании и реализации мотивационной политики организации. Данный тезис подтверждается комплексом логических и эмпирических доказательств, вытекающих из природы трудовых отношений и механизмов регуляции трудового поведения.

Во-первых, удовлетворённость выступает интегральным результирующим показателем, который синтезирует в себе восприятие работником всей совокупности элементов трудовой ситуации: справедливости вознаграждения, условий труда, содержательности работы, качества взаимоотношений с руководством и коллегами, возможностей профессионального развития. Следовательно, измерение и анализ уровня удовлетворённости предоставляет управлению точную диагностическую карту, выявляющую те аспекты системы стимулирования и организации труда, которые воспринимаются персоналом как дефицитарные или, напротив, как высоко ценные. Без этого знания любое мотивационное воздействие рискует быть слепым и неэффективным, основанным на предположениях, а не на реальных потребностях [104].

Во-вторых, удовлетворённость выполняет ключевую функцию обратной связи в мотивационном цикле. Система мотивации, лишённая механизмов обратной связи, является разомкнутой и неустойчивой. Динамика удовлетворённости служит прямым сигналом о том, насколько применяемые стимулы адекватны внутренним ожиданиям и мотивам работников. Стабильно низкие показатели удовлетворённости свидетельствуют о системном рассогласовании («мотивационном разрыве») между тем, что предлагает

организация, и тем, в чём нуждается персонал [98]. Таким образом, удовлетворённость не только измеряет текущий результат, но и задает направление для корректировки и развития самой системы мотивации, переводя её в режим постоянного адаптивного совершенствования.

В-третьих, удовлетворённость является непосредственным предиктором и основой для формирования более сложных и стратегически значимых состояний – лояльности и вовлечённости. Именно эмоционально-когнитивная удовлетворённость работой служит необходимым условием для возникновения приверженности организации и готовности прилагать дополнительные усилия [55]. Неудовлетворённый сотрудник, даже будучи формально мотивированным краткосрочными стимулами, не станет лояльным и вовлечённым агентом, способным на проактивное поведение и инновационную активность. Следовательно, игнорирование данного показателя при построении системы мотивации лишает организацию возможности перейти от транзакционной модели «стимул-реакция» к более эффективной партнёрской модели, основанной на разделении ценностей и целей.

В-четвёртых, экономическая и управленческая эффективность системы мотивации напрямую коррелирует с уровнем удовлетворённости. Эмпирические исследования последовательно демонстрируют устойчивую связь между высоким уровнем удовлетворённости и такими критически важными для конкурентоспособности организации результатами, как снижение затрат на текучесть кадров и абсентеизм, рост производительности и качества труда, укрепление корпоративной репутации [127]. Инвестиции в создание условий для удовлетворённости, таким образом, оказываются не операционными расходами, а стратегическими вложениями в человеческий капитал, окупаемость которых выражена в повышении общей эффективности бизнеса.

Таким образом, показатель удовлетворённости персонала обоснованно занимает центральное место в архитектуре системы мотивации. Он выполняет три ключевые функции: диагностическую (выявляет реальные потребности), регулятивную (обеспечивает обратную связь для корректировки системы) и

прогностическую (служит основой для формирования лояльности и вовлечённости). Построение мотивационной системы без опоры на постоянный мониторинг и анализ удовлетворённости равносильно управлению сложной динамической системой без ключевых датчиков, что неизбежно ведёт к снижению её результативности и потере стратегической направленности

Для обоснования роли показателя удовлетворённости персонала как ключевого показателя управления персоналом и мотивационных систем приведем ряд моделей и соотношений, условно показывающих, что удовлетворённость персонала (УП) является значительным базовым фактором влияния на другие показатели управления персоналом.

Для выявления степени влияния удовлетворённости персонала на все отвлечённые показатели управления персоналом можно построить когнитивную модель взаимосвязи понятий в виде схемы, показанной на рис.5.

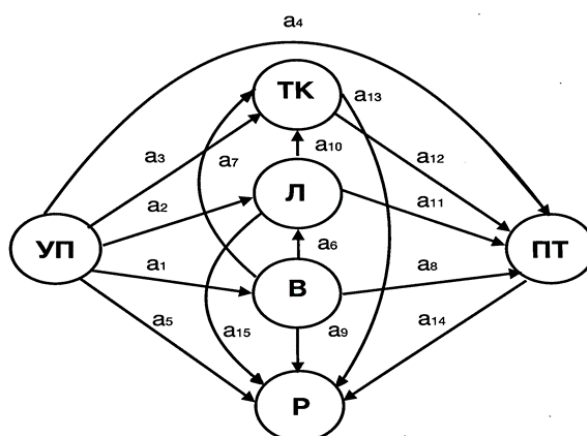


Рисунок 5 – Когнитивная модель взаимосвязи понятий

Обозначения: ТК – текучесть кадров; ПТ – производительность труда; УП – удовлетворённость персонала; Л – лояльность;

В – вовлеченность (*авторский рис.*)

На рисунке стрелками показано влияние одного показателя на другой и отмечена сила взаимосвязи как коэффициент a_i .

Количество входящих и выходящих стрелок по отношению к каждому показателю, можно отметить в таблице 4, показывающее уровень независимости показателя от остальных.

Таблица 4. Количество входных и выходных стрелок взаимосвязей

Показатель	Вход	Выход	Приоритет независимости
Удовлетворённость персонала УП	0	5 a1, a2, a3, a4, a5	1
Текучесть кадров ТК	3 a3, a10, a11	2 a12, a13	3
Лояльность Л	3 a2, a6	2 a7, a14	4
Вовлеченность В	1 a1	4 a6, a8, a9, a10	2
Производительность труда в широком понимании ПТ	4 a4, a12, a8, a14	1 a16	5
Результат Р	5 a5, a15, 9 a13,a16	0	6

Авторская таблица

Таблица 4 показывает, что наиболее независимым показателем является показатель УП, далее таким показателем выступает В, остальные показатели являются зависимыми и наиболее зависимым выступает результат.

Это можно продемонстрировать на ряде соотношений.

$$P = f(TK, ПТ, УП, Л, В) \quad (4)$$

$$TK = f(УП, Л, В) \quad (5)$$

$$ПТ = f(УП, Л, В) \quad (6)$$

$$УП = f(\text{Мот. факторы системы}) \quad (7)$$

$$Л = f(УП, В) \quad (8)$$

$$В = f(УП) \quad (9)$$

В итоге можно сделать вывод, что удовлетворенность персонала (УП) – базовый независимый фактор, с которого необходимо начинать развитие системы мотивации по формированию стимулов, все остальные показатели в определённой степени зависят от УП.

Степень важности (сила) влияния УП на другие показатели в данной логике представляет самостоятельную задачу многофакторного когнитивного

моделирования.

Решение формирования комплексного показателя результатов мотивации требует методических разработок, построенных на учете всех вышеперечисленных составляющих результатов мотивации, а также применения многомерного статистического и динамического анализа.

Выводы 1 главы

В результате проведённого исследования в первой главе было теоретически обосновано содержание и структура системы управления мотивацией персонала в организации.

В п.1.1 рассмотрены теории мотивации, мотивация определена как непрерывный управленческий процесс, направленный на согласование индивидуальных потребностей сотрудников со стратегическими целями организации.

В п.1.2 первой главы раскрыты ключевые элементы механизма мотивации и модели системы управления мотивацией. В диссертации предлагается модель системы мотивации персонала в организации, построенная на управленческих принципах и цикле Деминга, взаимосвязи элементов входа, процессов и результата. Раскрыто содержание этих элементов. Предложен комплексный подход к определению показателя результатов мотивации как совокупности показателей различной стоимостной и не стоимостной природы.

Данные научные положения могут лежать в основе методических рекомендаций, которые позволят определять области совершенствования системы управления мотивацией для обеспечения конкурентоспособности организации

В п.1.3 рассматривается результативность и эффективность мотивации, в разрезе трех групп показателей: состояния кадрового резерва, эффективности использования кадрового состава, а также показателей удовлетворённости, лояльности и вовлеченности персонала. В параграфе уточнен комплексный показатель результатов мотивации, включающий ключевые показатели: текучесть кадров, производительность труда, удовлетворённость, лояльность и

вовлеченность работников, представляющий многомерную функцию, которая может иметь различную природу; определен общий критерий оценки эффективности как эластичности динамики соотношения роста результатов мотивации и мотивирующих факторов, а также частный критерий эффективности мероприятий, как соотношения эффектов и затрат на мероприятия по мотивации.

Установлено, что поддержание высокого уровня удовлетворённости является критическим фактором устойчивости организации, а её систематический мониторинг формирует наиболее объективную основу для анализа внутренней среды с позиции человеческого капитала, проведен когнитивный анализ взаимосвязей ключевых показателей результатов мотивационных процессов, позволяющий математически обосновать показатель удовлетворённости персонала, как независимый базовый показатель для мотивации, а также выявить силу его влияния на остальные показатели.

ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ НА РЕЗУЛЬТАТЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МОТИВАЦИЮ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Теоретические основы формирования организационной культуры

За последние несколько десятилетий вопрос совершенствования организационной культуры не теряет своей актуальности. В настоящее время интерес к ней как к инструменту повышения эффективности деятельности организации возрастает в связи с динамизмом изменений внешней среды и необходимостью более полного использования внутреннего потенциала персонала. Императивами совершенствования организационной культуры выступают расширяющаяся практика внедрения концепции устойчивого развития, направленной на решение экологических и социальных задач, усиление корпоративной ответственности, развитие социального партнёрства, а также стимулирование инновационной активности.

Теоретические основы организационной культуры подробно раскрыты в трудах как зарубежных, так и отечественных исследователей. К числу ключевых зарубежных авторов относятся Д. Денисон [180], К. Камерон [73], Р. Куин [73] и Э. Шейн [172]. Значительный вклад в развитие данной проблематики внесли и отечественные учёные, среди которых О.С. Виханский [36], Т.О. Соломанидина [136], О.Г. Тихомирова [145], С.А. Шапиро [1169] и другие.

Динамизм развития внешней и внутренней среды современной организации обуславливает необходимость рассмотрения её организационной культуры в качестве ключевого фактора достижения стратегического успеха. Однако, несмотря на значительное количество научных разработок в данной области, вопросы формирования и поддержания прогрессивной организационной культуры остаются недостаточно решёнными. Кроме того, сохраняется дефицит исследований, посвящённых непосредственно механизмам управления организационной культурой, а также методологии её диагностики, в частности – содержательному наполнению инструментов анкетирования.

Современная организационная культура отечественных предприятий характеризуется рядом специфических особенностей. К ним относятся особенности управления персоналом, такие как практика найма родственников и избирательный фокус на привлечении исключительно талантливых сотрудников [131]; преимущественная ориентация общей стратегии на максимизацию доходов и захват рыночных долей в ущерб целенаправленной работе по повышению удовлетворённости персонала и улучшению внутреннего климата. Также отмечается, что лишь около 20% компаний целенаправленно занимаются формированием собственной организационной культуры, в то время как в большинстве случаев её развитие носит стихийный характер. Вследствие этого для российских организаций становится актуальной рекомендация по целенаправленному развитию организационной культуры как значимого стимулирующего фактора, способствующего достижению стратегических целей [131].

Таким образом, в настоящее время существует потребность в новых теоретических и методических разработках, направленных на совершенствование организационной культуры как инструмента решения оперативных задач и достижения стратегических ориентиров компании. Важность данного феномена, его ключевая роль в системе управления персоналом и мотивации сотрудников являются общепризнанными в научной и управленческой среде. В современном менеджменте организационная культура оценивается как мощнейший нематериальный мотиватор и эффективный регулятор трудовых отношений. Важность такого явления как организационная культура и её роль в управлении персоналом, а также мотивации сотрудников являются общепризнанными [37; 76; 90; 177].

Организационная культура сейчас оценивается как сильнейший мотиватор, регулятор трудовых отношений. Организационная культура имеет решающее значение для успеха в управлении персоналом и бизнеса в целом. Для эффективной мотивации сотрудников необходимо сохранять целостность и согласованность

организационной культуры. Она отражается через уникальность языка, символику, нормы поведения и общие ценности.

На трудовое поведение человека оказывает влияние множество факторов, среди которых наиболее значимыми выступают личностные особенности индивидуума, параметры внешней среды, а также ключевые элементы организационной культуры. К последним относятся характер взаимоотношений в коллективе, стиль руководства, формальные и неформальные нормы, а также разделяемые всеми членами организации ценности и убеждения. Для формирования трудового поведения, направленного на достижение стратегических целей компании, необходимо обеспечить согласованность между ценностями, заложенными в организационной культуре, и индивидуальными ценностными ориентирами каждого сотрудника.

Организационная культура представляет собой сложное социальное явление, формирующееся внутри организации под воздействием комплекса внутренних и внешних факторов. Будучи социальной по своей природе, личность сотрудника в значительной степени подвержена влиянию сложившейся организационной культуры. В то же время личность, в свою очередь, сама выступает активным субъектом, оказывающим воздействие на процессы формирования, поддержания и изменения этой культуры. Подобно любой культуре, организационная культура является продуктом человеческой деятельности: даже при отсутствии целенаправленных управленческих действий по её созданию, она неизбежно возникает на основе складывающихся отношений в процессе совместной трудовой деятельности, направленной на производство товаров или услуг для достижения экономических результатов, включая получение прибыли.

Организационная культура представляет собой многогранное социальное явление, формирующееся в рамках организации, что создаёт объективные трудности в структурировании её содержания и оценке её влияния на развитие как самой организации, так и общества в целом. В настоящее время в научной и управленческой практике используется множество терминов для обозначения феномена культуры в организационном контексте. Наравне с понятием

«организационная культура» широко применяются такие определения, как корпоративная, предпринимательская, хозяйственная, производственная культура, а также культура управления, культура труда, культура социальных отношений и другие. Следует отметить, что основу всех перечисленных понятий составляет общая категория культуры в организации, выступающая базисом для понимания специфики культуры социальной группы. Культура социальной группы трактуется как исторически сложившийся паттерн жизнедеятельности людей в определённом временном и пространственном контексте. Данный паттерн включает в себя систему социальных ценностей, устоев, традиций, уровень развития техники и технологии, характерные способы мышления, модели деятельности, взаимодействия и коммуникации, которые формируются в социуме и транслируются от поколения к поколению.

Культура как феномен может быть рассмотрена на различных уровнях: общества, нации, региона, социального сообщества, организации, её структурных подразделений, а также любых устойчивых групп людей. В социальных группах культура находит своё выражение, во-первых, в материальных ценностях, объективированных в науке, литературе, искусстве, производственной сфере, быту и иных областях деятельности через конкретные, осязаемые предметы. Так, Э. Шейн обозначает подобные проявления организационной культуры как артефакты, к которым относятся символика, оформление пространства, форма одежды, стилистика документов и другие видимые элементы.

Однако, что представляется более существенным, культура проявляется в сфере духовных ценностей: убеждениях, принципах, моральных нормах и иных нематериальных конструктах, которые скрыты в сознании индивидов и определяют глубинные основы их восприятия и поведения. Именно этот уровень составляет ядро культуры, оказывая решающее влияние на функционирование любой социальной системы.

Таким образом, в сущностном понимании культуру организации правомерно обозначать как организационную культуру, и данный термин выступает базовым по отношению к другим видам культур в организационном контексте. Вместе с тем в

научной литературе наряду с ним широко и зачастую параллельно используется термин «корпоративная культура».

Существуют и иные термины, относящиеся к пониманию культуры организации, которые находятся в определённой взаимосвязи и иногда могут рассматриваться как синонимичные. В числе таких обозначений встречаются культура трудовых отношений, управленческая культура, внутренняя культура компании. Следует отметить, что между понятиями «корпоративная культура» и «организационная культура» существует определённое различие. В научном дискурсе, особенно в зарубежных источниках, организационная культура традиционно трактуется как более широкое понятие. Это обосновывается, в частности, тем, что корпорация сама по себе является частным случаем организационной формы, а потому корпоративная культура представляет собой специфический вид культуры, характерный для конкретного типа организаций.

Для выявления различий между указанными терминами в работе Ж.Т. Тощенко и Н.Н. Могутновой был проведён анализ и обобщение существующих подходов, сведённых в четыре группы [148]. Данная классификация находит отражение и в других исследованиях [75; 78; 95; 175; 130]. В соответствии с этими подходами выделяются следующие позиции.

1. Согласно первому подходу, понятия «организационная культура» и «корпоративная культура» отождествляются, поскольку декларируемые элементы культур – философия, идеология, принципы, ценности и нормы – рассматриваются как полностью схожие. Сторонники данной позиции рассматривают эти термины как синонимы. Подтверждением этому служит практика использования в международной литературе таких понятий, как «corporate culture», «organizational culture» и «corporate identity», как схожих по содержанию [78].

2. Второй подход предполагает, что корпоративная культура является культурой отдельных подразделений или частей организации и, следовательно, входит в состав более широкой организационной культуры как её базового уровня.

3. Третий подход связывает формирование корпоративной культуры с процессом преобразования организаций в крупные корпоративные объединения, что придаёт ей особые, институциональные черты.

4. Согласно четвёртому подходу, организационная и корпоративная культуры рассматриваются как отдельные, хотя и взаимосвязанные явления. В этой трактовке организационная культура формируется стихийно в процессе функционирования организации и, как правило, не закрепляется в формальных документах. Корпоративная культура, напротив, целенаправленно создаётся в результате управленческих усилий, её положения фиксируются в документах, таких как миссия, кодексы поведения, корпоративные концепции, и она может включать в себя элементы сложившейся организационной культуры.

Структурируя исследования различий организационной и корпоративной культур на основе анализа контекста множества источников, в которых оба понятия нередко используются параллельно, и соглашаясь с подходом Н.О. Столярова [140] и М.И. Литвиной [95], автор настоящей диссертации придерживается позиции, согласно которой понятие организационной культуры является более широким. Это обусловлено тем, что оно относится к организациям любых форм юридического и социального статуса, включая корпорации. В то же время понятие корпоративной культуры связано непосредственно с корпорациями как специфическим видом организации в бизнес-среде. Таким образом, принципиальной разницы в концептуальном понимании данных феноменов не существует, а наблюдаемые различия касаются лишь особенностей отдельных аспектов деятельности. Корпоративную культуру правомерно рассматривать как частный вид организационной культуры, но не наоборот, поскольку организационная культура представляет собой общее, родовое понятие.

Что касается таких понятий, как производственная, управленческая или трудовая культура, то они в большей степени относятся к составляющим элементам организационной культуры, выделяемым по ключевым факторам деятельности: труду, производству или управлению. Эти составляющие обладают той же базовой

концептуальной структурой элементов культуры, однако характеризуются спецификой отношений, обусловленной соответствующим фактором.

Диалектика понятия «организационная культура» восходит к 80-м годам XX века, когда оно было введено в научный оборот такими исследователями, как Э. Шейн и Э. Петтигрю, чьи трактовки будут рассмотрены ниже. В целом, в научной литературе сложился ряд подходов к определению данного феномена.

Э. Петтигрю в 1979 году предложил рассматривать организационную культуру через призму концепций и процессов, сопоставимых с «рождением» организации, описывая её как совокупность верований, идентичности, ритуалов и мифов. У. Оучи определяет организационную культуру как систему разделяемых работниками принципов, символов и норм, которые формируют основу их поведения [56].

К. Шольц трактует организационную культуру как модель поведения сотрудников, одновременно отмечая её способность формироваться под влиянием самих членов организации [174]. Т.Ю. Базаров понимает под этим термином комплекс неосознанно принимаемых коллективом базовых предположений, которые, тем не менее, определяют и регулируют поведение в организации [114].

М. Армстронг определяет организационную культуру как совокупность убеждений, отношений, норм и ценностей, общих для всех сотрудников. Хотя эти элементы не всегда формализованы, они определяют способы действий и взаимодействий людей, существенно влияя на процесс работы. Г. Хофстеде характеризует организационную культуру как «коллективное программирование разума», отличающее членов одной организации от другой [114].

Сходную позицию занимают О.С. Виханский и А.И. Наумов, рассматривающие организационную культуру как ключевой элемент мобилизации ресурсов компании. Они определяют её как сложившийся в организации уклад, включающий разделяемые сотрудниками верования и намерения, которые выражаются в ценностях и символических элементах внутренней среды и направляют поведение персонала [114].

Сводный анализ представленных подходов к определению сущности организационной культуры приведён в таблице 5.

Таблица 5. Подходы к определению сущности понятия «организационная культура»

Авторы	Определение
С.С. Шапиро [170]	с одной стороны совокупность морально-этических принципов, социальных норм и правил поведения в организации, а также ценностных ориентаций, принимаемых и разделяемых работниками компании и представленных в виде ряда артефактов культуры, а с другой стороны – комплекс сознательных и подсознательных действий как сотрудников, так и руководства фирмы, образовавшихся в результате первоначальных установок основателей компании и последующего целенаправленного осмысления деятельности фирмы, направленной на достижение успешных результатов
Р.В. Смирнов [133]	совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации
Э. Джекс [173]	вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»
Г. Морган [173]	один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло
Х. Шварц, С. Дэвис [173]	комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации, эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп
Э. Шейн [172]	комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации внутренней интеграции, функционирующий достаточно долго, чтобы подтвердить свою состоятельность, и передаваемый новым членам организации как единственно правильный
Д. Ньюстром, К. Дэвис [114]	набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации
Г. Хофстеде [114]	некоторый психологический актив, который может быть использован для прогнозирования финансовых результатов деятельности фирмы через пять лет
Т.Ю. Базаров [114]	сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и даёт возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях
К. Шольц [174]	неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения

У. Оучи [89]	символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях
О.С. Виханский, А.И. Наумов [36]	набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через "символические" средства духовного и материального внутриорганизационного окружения

Концептуальное понимание организационной культуры основывается на положениях одного из основателей её фундаментальной теории, профессора Э. Шейна, который выделяет три основных уровня: уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и убеждений (включающих установленные цели и миссию организации) и уровень базовых подсознательных предположений. Такая трёхуровневая структура является принципиально универсальной и характерна для организаций любого типа, включая корпорации. Различия между культурами конкретных организаций могут быть связаны со спецификой содержания элементов на каждом уровне, а также с расстановкой приоритетов между ними, что обусловлено формой собственности, отраслевой принадлежностью или особенностями социальных групп, формирующих организацию. Классификация элементов организационной культуры по Э. Шейну представлена в таблице 6.

Теория организационной культуры по Шейну выделяет важность согласования усилий по коммуникации с артефактами, поддерживаемыми ценностями и лежащими в их основе предположениями. В его модели заметна чёткая и последовательная коммуникация, которая помогает донести культурные ожидания, способствует прозрачности и поддержанию доверительных отношений в коллективе.

Таблица 6. Классификация элементов организационной культуры по Э. Шейну [172]

Организационная культура	
Видимые элементы – артефакты – символы, ритуалы, церемонии оформление, архитектура, стиль одежды	
Элементы, во многом формируемые внешней средой <i>Культура ценностей социума,</i> Глубинные ценности	Элементы во многом формируемые внутренней средой организации <i>Культура ценностей менеджмента</i> Видимые ценности
Традиции Обычаи Идеология, религия, вера Убеждения (мысли) Менталитет Личностные отношения Власть и статус Патологии Социальные нарушения Конфликты	Мисси Стратегия Цели, Организационная (корпоративная) этика Моральный Кодекс Нормы и принципы отношений Структура и коммуникации Вовлеченность Адаптивность Целенаправленная деятельность Контроль и коррекция

В коммерческих организациях, обладающих сложившейся организационной (в том числе корпоративной) культурой, акцент при её анализе делается преимущественно на управленческих аспектах, включающих как явные элементы (цели, миссия, корпоративные этика и принципы отношений и коммуникаций персонала), так и латентные, такие как патологии, конфликты и прочее [121; 162]. Подобная многомерность требует применения специальных подходов к анализу организационной культуры именно с позиций управленческой теории и практики менеджмента. Организационная культура зачастую описывается как нечто целое, комплексное, обязательно включающее в себя представления и ценности компании, которые транслируются работникам, влияют на них и в некоторой степени даже управляют сотрудниками.

Культура представляет собой механизм, формирующий ценностное, мировоззренческое и поведенческое состояние членов сообщества, ограничивая восприятие явлений, с которыми они сталкиваются, с одной стороны, с другой, облегчая их осмысление.

Несмотря на огромное количество различных определений и трактовок, можно выделить основные аспекты термина «организационная культура»:

1. Целостность, системность;
2. Историческая определённость;
3. Ценностность, влияние убеждений;
4. Сформированность на социальной основе;
5. Лидерство и коммуникация;
6. Структура, сложно поддающаяся изменениям.

В рамках данного исследования автор исходит из понимания организационной культуры как социальной модели деятельности организации, опосредующей отношения между людьми для достижения общих целей и адаптации к изменяющимся условиям. Данная модель включает в себя ряд составляющих элементов: философскую и идеологическую платформу, разделяемые принципы, формальные и неформальные нормы и правила, а также характерные формы коммуникаций и организационного поведения. Составляющие элементы организационной культуры могут носить как явный, видимый характер, формируясь преимущественно под влиянием внутренней среды организации, так и латентный, неявный, складывающийся под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Полный состав и классификация элементов организационной культуры представлены в соответствующей таблице 7.

Таблица 7. Классификация составляющих элементов культуры организации

Видимые элементы <i>Культура ценностей менеджмента</i>	Латентные элементы <i>Культура ценностей социума</i>
Оформление материальных объектов	
Вид здания, оборудования, формы одежды, общего оформления пространства	Скрытые пространства и помещения
Символы, знаки и традиции	
Логотип, Бренд Слоганы Девизы Традиции	Неформальные мифы, герои, ритуалы, традиции, легенды, табу

Цели, ценности	
Философия Идеология Вера Миссия Цели Деловое кредо Ценности, нормы, принципы Вовлеченность Адаптивность Целенаправленность Структурированность	Латентные философские и идеологические постулаты Глубинные ценности Самополезность организации [29]
Принципы и нормы процесса труда	
Нормы и принципы условий труд Нормы и принципы социального партнерство и ответственности	Скрытые нормы условий труда
Принципы и нормы коммуникации	
Формальные коммуникации	Неформальные коммуникации Сплетни, пересуды, «Сарафанное радио»
Принципы и нормы поведения, отношений	
Нормы и принципы поведения Корпоративный кодекс Моральный кодекс Этика и эстетика Власть и статус Социальный климат	Патологии Конфликты Нарушения иерархии Социальные нарушения Личностные отношений

Авторская таблица

Содержание элементов формируют различные виды организационных культур, что достаточно подробно отражено в диссертации А.С. Горбунова [46]. Существует множество подходов к типологии видов организационных культур, которые можно разделить на группы. Первая группа подходов включает выделение типологических видов культур по так называемым конкурирующим ценностям. Наиболее распространённая типология предложена К. Камероном и Р. Куинном [73], включающая 4 вида культур: клан, иерархия, адхократия, рынок. По четырем таким типам существует множество модификаций, предложенных в работах Г. Харрисона, Ф. Тромпенаарса.

Автор настоящей диссертации придерживается позиции, согласно которой при анализе культуры организации выявление её типа не является самоцелью. Ключевой задачей представляется определение конкретных характеристик культуры и оценка их выраженности, поскольку именно эти характеристики имеют первостепенное значение для эффективного достижения стратегических целей и адаптации организации к условиям внешней среды.

Как известно, организационные культуры могут носить позитивный характер, способствуя развитию организации, или негативный, выступая фактором, тормозящим её развитие. Для корректной идентификации данной направленности требуется установление определённых критериев и нормативных представлений о «позитивности». Например, в классической работе «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман [145] сформулировали ряд критериев организационной культуры, характеризующих успешную компанию, а именно: вера в действенность практических шагов; ориентация на потребности клиента; стимулирование инициативы и предприимчивости; высокий приоритет человеческого фактора; глубокая компетентность в своём бизнесе; оптимальная структура и состав управленческого аппарата; сочетание гибкости и жёсткости в процессах управления.

Выявлению таких критериев будет способствовать обращение к типологиям организационной культуры, в рамках которых выделяются ключевые признаки, отражающие абсолютные показатели её уровня. Например, в модели Д. Денисона [180] структурированы четыре основополагающих признака: вовлечённость (сопричастность), согласованность (интеграция), адаптивность и миссия. Аналогичная логика структурирования базовых принципов прослеживается в модели – «AGIL» Т. Парсонса и в исследованиях Г. Хофстеда. В обобщённом виде можно выделить четыре признака, сгруппированные по принципу направленности: внутренние факторы, связанные с людьми и структурой организации, и внешние факторы, связанные с адаптивностью и ориентацией на рынок. Данные признаки позволяют не только охарактеризовать тип культуры, но и оценить степень её позитивности. Такой подход является необходимым при формировании конкретных

критериев, определяющих уровень позитивности культуры, а также при разработке соответствующих вопросов, которые могут быть использованы при составлении диагностических анкет.

Организационной культурой можно управлять, то есть формировать такую культуру, которая наилучшим образом соответствует общему менеджменту организации в достижении необходимых целей и адаптации во внешней среде. Модель управления культурой строится в соответствии с классическим управленческим циклом с учетом специфики процесса формирования культуры и включает вход в виде требований стейкхолдеров к позитивной культуре организации, процессы формирования культуры, и выход, определяющий создание позитивной культуры. В модели обязательно надо учитывать влияние внешних факторов среды как макро-факторов (политики, экономики, социума, менталитета, технологий, климата) и факторов рыночных отношений покупателей и продавцов, так и внутренних факторов лидерства и процессов организации, а также необходимые ресурсы для формирования культуры и анализ обратной связи. Модель включает два замкнутых цикла: первый контур общего управления по функциям планирования действия, контроля и мониторинга и второй контур внутреннего развития самой культуры: формирование культуры организации, диагностика в ходе развития организации, нахождение областей для улучшения, проведение мероприятий изменения культуры.

Выделяют следующие факторы внешней среды, влияющие на организационную культуру в большей мере [175]:

- менталитет страны;
- контекст внутренней и международной обстановки;
- конкуренты компании;
- партнёры;
- инвесторы;
- другие стейкхолдеры.

С точки зрения организационной эффективности, модель Денисона – наиболее подходящая для понимания того, как успех компании связан с её культурой. В модель входят четыре характеристики культуры:

- миссия;
- способность к адаптации;
- вовлечённость;
- согласованность.

Данная модель организационной культуры и лидерства базируется на исследованиях взаимосвязи между культурой организации и определёнными бизнес-показателями, такими как качество продукции, уровень инновационной активности и степень удовлетворённости персонала. Указанная модель может быть применена для анализа на всех уровнях организационной иерархии [160].

Сам процесс управления организационной культурой представляет собой пошаговое формирование и закрепление целевых поведенческих моделей как у сотрудников, так и у руководства организации. Так, например, такой аспект культуры, как низкая гибкость в отношении изменений, поддаётся модификации, однако это требует последовательной и продолжительной работы. Одним из возможных подходов является декомпозиция организации на отдельные команды и подразделения с последующим внедрением и культивированием желаемых ценностей и норм на локальном, более управляемом уровне.

Основными инструментами для управления организационной культурой являются мотивация, правильное грамотное поведение руководителя в отношении формирования организационной культуры и эффективная работа HR отдела [175]. А методы, позволяющие руководителям поддерживать культуру предприятия, по своему характеру, могут быть экономическими, административными, психологическими, символическими и другими методами, применяемыми для формирования прогрессивной организационной культуры.

Организационная культура как базовая составляющая общего менеджмента организации обуславливает функционирование, темпы развития и способность выживания организации в долгосрочной перспективе. Люди являются носителями

культуры в организации, а сложившаяся культура становится элементом, прививающим ценности и убеждения организации, осуществляющим проактивное действие на коллектив. Для наилучшего влияния организационной культуры на персонал в современных условиях необходимо анализировать факторы культуры и заниматься её эффективным формированием или же видоизменением и трансформацией для достижения целей организации.

Модель управления организационной культурой представлена на рис.6.

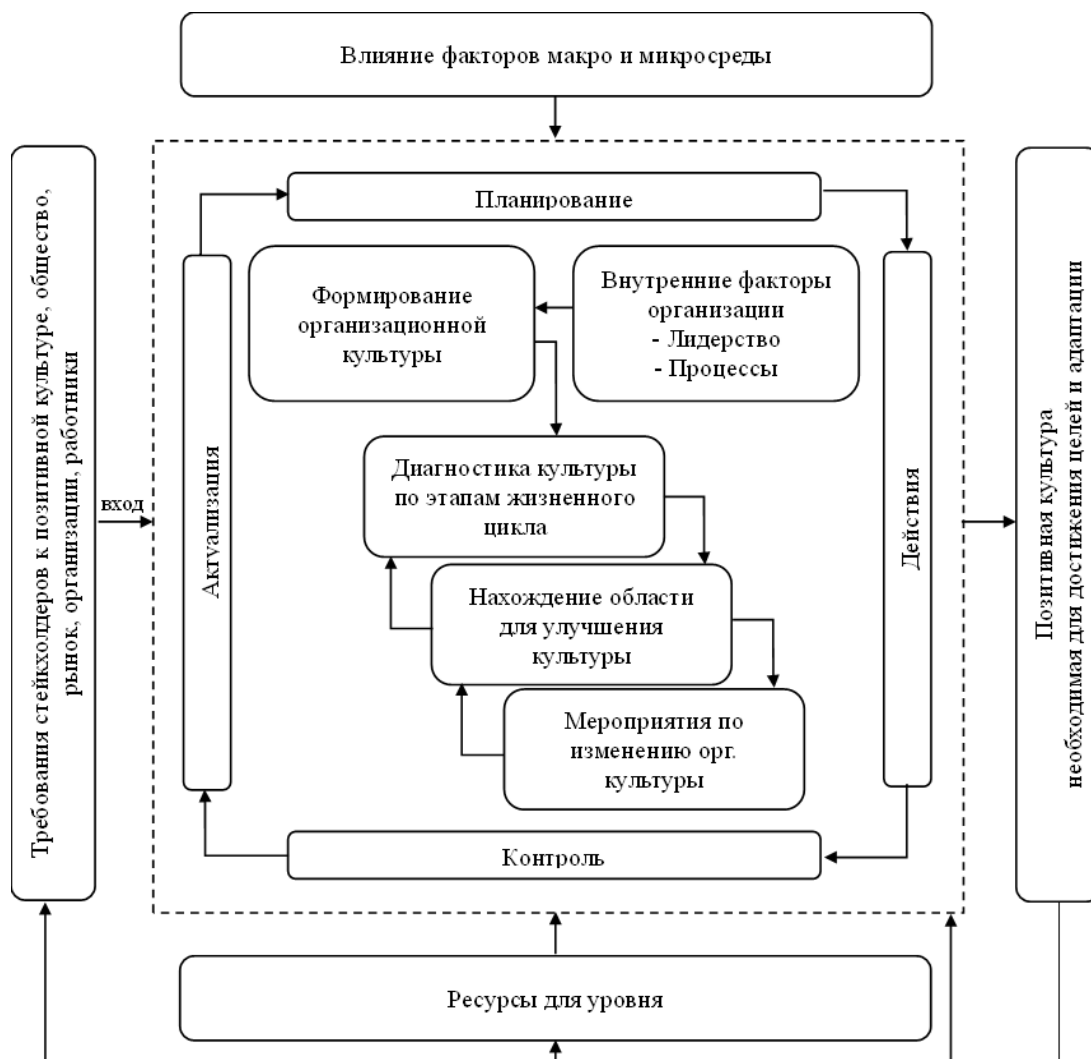


Рисунок 6 – Модель управления организационной культурой (авторский рис.)

Имеется матрица Шварца – Дэвиса для анализа соответствия стратегии организации её организационной культуре. Она позволит оценить степень риска при реализации выбранной стратегии в условиях существующей организационной культуры [94].

Одним из ключевых элементов модели выступает диагностика организационной культуры. Поскольку в официальной отчётности организаций отсутствуют утверждённые формальные показатели, непосредственно отражающие уровень или конкретные проявления культуры, для выявления её характеристик требуется применение социологических методов исследования. В рамках изучения организационной культуры существенное значение имеет разработка и обоснование методов измерения как общего уровня корпоративной культуры, так и степени её прогрессивности.

В научной практике диагностики организационной культуры широкое распространение получили инструменты, построенные на теоретических моделях. Одним из таких инструментов является анкета, разработанная на основе модели конкурирующих ценностей.

Технология OCAI, созданная К. Камероном и Р. Куинном [73] на основе изучения зарубежных организаций, при многократном практическом применении зарекомендовала себя как ресурсосберегающая, целостная и наглядная методика. Данная модель оперирует четырьмя группами критериев, которые определяют стержневые ценности, лежащие в основе суждений об организации. Эти ценности располагаются на двух биполярных континуумах: гибкость против стабильности и внутренняя ориентация против внешней направленности. Противоположные значения на концах каждого континуума взаимоисключают друг друга. Наложение этих двух измерений формирует четыре квадранта, каждый из которых представляет собой тип культуры, конкурирующий с другими. Каждому квадранту присвоено условное название, отражающее его ключевые характеристики: клан, адхократия, рынок и иерархия, что схематически представлено на рисунке 6.



Рисунок 7 – Рамочная конструкция модели организационных культур по К. Камерону и Р. Куинну [73]

Анализ на основе модели Камерона-Куинна позволяет определить типологическую принадлежность организационной культуры, однако не даёт оценки степени её прогрессивности или эффективности. Для решения этой задачи более подходящим инструментом выступает модель Д. Денисона. Данный подход предоставляет возможность количественного измерения ключевых показателей корпоративной культуры и представления результатов в виде абсолютных числовых значений, что позволяет проводить более объективную и сопоставимую оценку её состояния.

Что касается диагностики и измерения организационной культуры, автор разделяет утверждение, выдвинутое в диссертационном исследовании [46], согласно которому большинство исследований в данной области сводятся к определению абсолютной оценки уровня культуры по четырём ключевым признакам: вовлечённости, адаптивности, согласованности и целенаправленности (миссии). Чем выше интегральная оценка по данным критериям, тем более сильной и развитой считается корпоративная культура. При этом для корректного проведения подобной оценки критически важным является обоснованный подбор структуры уровней и конкретных показателей, составляющих измеряемую организационную культуру. Визуализация анализа абсолютных показателей корпоративной культуры представлена на рисунке 8.

Модель оценки абсолютных ценностей

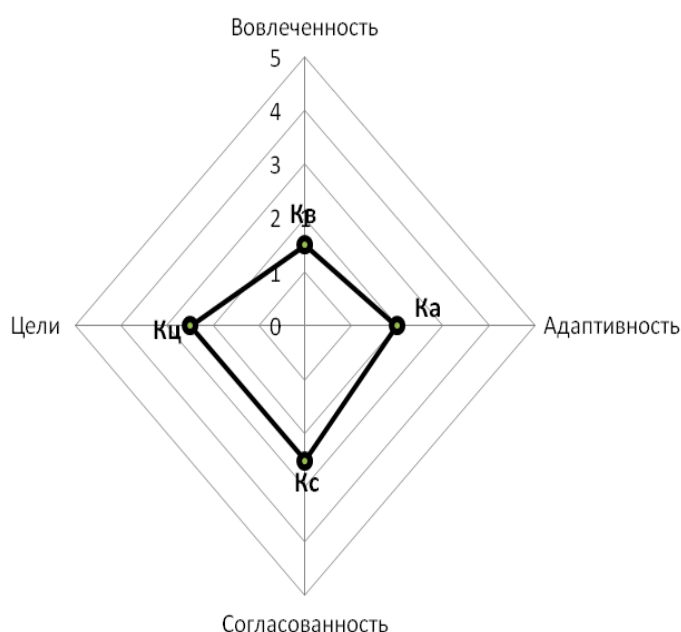


Рисунок 8 – Анализ абсолютных ценностей корпоративной культуры [46]

Автор настоящей диссертации предлагает подход, основанный на использовании расширенной анкеты, охватывающей как видимые, так и латентные проявления организационной культуры, что должно найти отражение в формулировках соответствующих критериев. Следует отметить, что модель Д. Денисона в значительной степени ориентирована на управленческие аспекты культуры и в меньшей степени затрагивает социальные явления, показатели которых носят преимущественно скрытый, латентный характер и могут быть выявлены лишь в ходе глубинного анализа. Для проведения тонкого социального анализа представляется целесообразным обратиться к исследованиям А.И. Пригожина [121], А.Н. Цветкова [162] и А.А. Борейшо [29], посвящённым диагностике уровня патологий, социальных отклонений и конфликтности в организации.

Предложение автора заключается в дополнении управленческих подходов к оценке культуры методами социального исследования. Укрупнённый состав критериев, предлагаемых для диагностики, представлен в таблице 8.

Таблица 8. Состав показателей анкеты

Группы критериев	Содержание
Управленческие критерии на основе анкеты Д. Денисона [180], Ладанова И.Д. [88]	
1. Вовлеченность	Полномочия, командная работа, развитие и обучение
2. Согласованность	Иерархия, ценности для согласия, достижение согласия, коммуникации
3. Адаптация	Гибкость, ориентация на клиентов, организационное обучение
4. Целенаправленность	Наличие видения, стратегических целей, понятные задачи
Социальные критерии на основе анкеты Цветкова А.Н. [162], Борейшо А.А. [29], Шапиро С.А. [168]	
1. Патологии	Наличие патологий, например, таких как вождизм, клановость, тирания, кратократия, бессубъектность и подобных
2. Конфликтность	Наличие социальных, внутриличностных конфликтов, зооконфликтов
3. Отклонения	Инверсии иерархии, самополезность организации

Авторская таблица

Предложенный состав показателей анкеты (табл. 7) формирует комплексный инструмент диагностики, интегрирующий как управленческие, так и социальные аспекты организационной культуры. Использование критериев, основанных на модели Д. Денисона, позволяет количественно оценить ключевые параметры, традиционно ассоциируемые с эффективностью: вовлечённость, согласованность, адаптивность и целенаправленность. Включение же социальных критериев, разработанных на основе исследований патологий, конфликтности и девиаций, даёт возможность выявить глубинные, латентные дисфункции, которые часто остаются за пределами стандартного управленческого анализа. Таким образом, данный диагностический инструмент позволяет не только определить текущий уровень развитости организационной культуры, но и выявить специфические проблемные

зоны, что является необходимым условием для разработки целевых и адресных мероприятий по её совершенствованию.

Выявление и оценка состояния организационной культуры, однако, не является самоцелью. Полученные диагностические данные служат фундаментом для решения ключевой управленческой задачи — понимания и управления влиянием организационной культуры на общие результаты деятельности организации. Это влияние является многомерным и проявляется через воздействие на мотивацию персонала, эффективность коммуникаций, скорость адаптации к изменениям и, в конечном итоге, на операционные и финансовые показатели.

2.2 Влияние организационной культуры на результаты менеджмента организации

Эффективность системы менеджмента в организации находится в прямой зависимости от её организационной культуры, которая выступает фундаментом как для поведения сотрудников, так и для управленческих процессов.

Детальное исследование данного влияния представлено в диссертации А.С. Горбунова [46], посвящённой воздействию организационной культуры на менеджмент, в частности на такую его составляющую, как менеджмент качества. Ключевые выводы работы подтверждаются рядом авторитетных источников. Так, необходимость совершенствования менеджмента качества на основе формирования адаптивной корпоративной культуры наиболее полно отражена в исследованиях одного из ведущих специалистов в данной области К. Камерона [73]. Основной вывод заключается в том, что большинство неудач в реализации систем менеджмента качества было обусловлено тем, что организационная культура оставалась неизменной. Камерон выделяет две основные причины этих неудач: фрагментарность развития и отсутствие интеграции менеджмента качества с трансформацией культуры.

Фрагментарность развития проявляется, например, в том, что многие организации ограничиваются созданием рабочих групп или сбором данных об

удовлетворённости потребителей, не предпринимая дальнейших системных действий. Другие внедряют методы статистического контроля качества или реинжиниринг процессов для предотвращения брака, но не вносят изменений в остальные аспекты деятельности. Однако наиболее значимой причиной неудач является то, что системы менеджмента качества внедрялись без соответствующих изменений в корпоративной культуре, что делало их неэффективными и нежизнеспособными в долгосрочной перспективе.

Проблема анализа взаимного влияния корпоративной культуры и менеджмента качества в российском контексте может быть проиллюстрирована на примере научной дискуссии [167]. Сущность взаимосвязи заключается в том, что эффективная, «правильная» культура служит основой для развития системы менеджмента качества, в то время как сама эта система, в свою очередь, оказывает постепенное преобразующее воздействие на культуру организации. Для наглядности приведём ключевые позиции участников дискуссии. Так, И.И. Катанаев (ректор университета, г. Чита) отмечает, что сформированная и целенаправленно транслируемая корпоративная культура способствует эффективному функционированию менеджмента качества. Являясь серьёзным управленческим инструментом, она позволяет сгладить противоречия между личными целями сотрудников и целями организации в области качества, объединить их, создать устойчивые конкурентные преимущества и снизить текучесть кадров. Сильная корпоративная культура не только привлекает и мотивирует работников, но и создаёт условия для раскрытия и наиболее эффективного использования их потенциала. Сложившиеся корпоративные нормы и традиции, по его мнению, во многом определяют конкретные механизмы функционирования системы менеджмента качества. С данным мнением солидарен и А.Г. Цыденов (генеральный директор завода), который утверждает, что менеджмент качества и корпоративная культура действительно взаимозависимы и оказывают друг на друга значительное влияние. При этом, по его мнению, важен вопрос первичности одного из элементов, поскольку второй неизбежно выстраивается под его воздействием. Заложенные в корпоративной культуре

этические нормы и правила формируют определённую атмосферу в компании, которая, в конечном итоге, проявляется в конкретном уровне её технологической культуры. Иными словами, сотрудники, усвоившие и соблюдающие постулаты корпоративной культуры, оказываются практически подготовленными к внедрению и выполнению процедур системы менеджмента качества. Наиболее значимым аспектом культуры при этом является постоянное стремление к достижению наивысшей эффективности компании, которое, однако, должно реализовываться при условии соблюдения сотрудниками этического кодекса, а со стороны организации — норм и правил по отношению к персоналу.

Фундаментальное исследование взаимосвязи организационной культуры и результатов менеджмента представлено в работе К. Фейя [156] и Д. Денисона [180]. В данном исследовании, в частности, проводится корреляционный анализ показателей культуры и эффективности (табл. 9).

Таблица 9. Корреляционный анализ показателей культуры и эффективности [156]

	Общая результативность	Рыночная доля	Рост продаж	Прибыль	Удовлетворенность персонала	Качество продукции	Развитие продукта	Индекс эффективности
Российские данные								
Вовлеченность	0,44	0,33	0,38	0,37	0,46	0,42	0,33	0,48
Ориентация на групповую работу	0,42	0,28	0,35	0,34	0,44	0,41	0,3	0,45
Развитие персонала	0,38	0,32	0,33	0,34	0,35	0,34	0,32	0,44
Делегирование полномочий	0,35	0,25	0,32	0,27	0,41	0,35	0,24	0,36
Согласованность	0,31	0,22	0,25	0,28	0,23	0,27	0,12	0,29
Базовые ценности	0,3	0,3	0,22	0,25	0,21	0,24	0,11	0,28
Согласие	0,24	0,17	0,24	0,2	0,16	0,21	0,07	0,21
Интегрированность	0,29	0,2	0,22	0,29	0,25	0,27	0,13	0,3
Адаптивность	0,46	0,3	0,27	0,45	0,33	0,31	0,36	0,54

Организационное обучение	0,4	0,3	0,24	0,39	0,28	0,26	0,33	0,49
Ориентация на потребителей	0,39	0,16	0,24	0,4	0,29	0,24	0,31	0,47
Создание изменений	0,35	0,32	0,22	0,36	0,28	0,28	0,28	0,42
Миссия	0,2	0,3	0,45	0,26	0,38	0,37	0,27	0,39
Видение	0,07	0,1	0,33	0,13	0,18	0,19	0,13	0,38
Цели и задачи	0,19	0,3	0,31	0,19	0,34	0,33	0,23	0,27
Стратегия	0,26	0,38	0,48	0,34	0,45	0,41	0,33	0,4
Американские данные								
Вовлеченность	0,55	0,14	0,26	0,22	0,73	0,54	0,42	0,42
Групповая ориентация	0,5	0,07	0,22	0,2	0,66	0,49	0,34	0,32
Развитие персонала	0,55	0,27	0,32	0,26	0,7	0,55	0,46	0,43
Делегирование полномочий	0,5	0,09	0,21	0,17	0,71	0,47	0,4	0,35
Взаимодействие	0,55	0,19	0,26	0,28	0,7	0,58	0,37	0,31
Базовые ценности	0,53	0,22	0,26	0,27	0,69	0,53	0,32	0,27
Согласованность	0,49	0,21	0,25	0,28	0,58	0,51	0,34	0,34
Интегрированность	0,49	0,09	0,2	0,2	0,64	0,54	0,4	0,49
Адаптивность	0,51	0,14	0,26	0,16	0,65	0,5	0,45	0,35
Организационное обучение	0,45	0,04	0,2	0,13	0,65	0,44	0,34	0,33
Ориентация на потребителей	0,43	0,14	0,19	0,09	0,53	0,47	0,35	0,19
Создание изменений	0,48	0,18	0,29	0,22	0,56	0,44	0,51	0,38
Миссия	0,58	0,26	0,38	0,33	0,68	0,51	0,43	0,46
Видение	0,57	0,18	0,34	0,27	0,73	0,56	0,44	0,45
Цели и задачи	0,5	0,22	0,33	0,35	0,56	0,4	0,33	0,33
Стратегия	0,57	0,34	0,39	0,33	0,61	0,47	0,44	0,49

В российских источниках начала 2000-х годов понятие организационной культуры ещё не было окончательно сформировано и концептуализировано, что объясняет относительно слабую корреляцию, выявленную в то время в отечественных исследованиях. В то же время в американских источниках того же периода уже была продемонстрирована сильная статистическая связь между показателями культуры и результативностью управления.

Как видно из таблицы 9, особое внимание привлекает влияние организационной культуры на уровень удовлетворённости персонала. Данный аспект будет предметом более детального анализа в параграфе 3.1 настоящей работы.

Т. Питерс и Р. Уотерман [152], анализируя факторы успеха компаний, определили комплекс характеристик организационной культуры, ассоциируемых с высокой результативностью. В предложенной ими концепции культура выступает катализатором организационного успеха при условии, что её центральным элементом становится ориентация на удовлетворённость потребителя. В рамках данной модели персонал рассматривается в качестве ключевого стратегического ресурса, что предполагает поощрение инициативы и автономии сотрудников. Руководство в таких организациях практикует регулярное прямое взаимодействие с подчинёнными и активно участвует в операционных процессах. Эффективная культура, согласно авторам, также сопряжена с фокусом на ключевом виде деятельности, умеренным уровнем диверсификации и наличием простой, но гибкой организационной структуры.

Последующие исследования, развивавшие и критиковавшие идеи Т. Питерса и Р. Уотермана, сформировали обширную дискуссию вокруг выделенных ими параметров. Тем не менее, накопленный научный и практический опыт позволяет констатировать, что организационная культура является значимым фактором, оказывающим прямое воздействие на операционную эффективность и конечные результаты деятельности компании.

Одной из ранних концепций, исследующих взаимосвязь между организационной культурой и функционированием компании, признаётся модель,

предложенная В. Сате. В её основу положен процессный подход, в рамках которого воздействие культуры анализируется на двух взаимосвязанных уровнях. Поверхностный (или видимый) уровень культуры непосредственно формирует поведенческие паттерны внутри организации, воздействуя на такие ключевые управленческие процессы, как принятие решений, контроль и коммуникация. Более глубокий, ценностный уровень содержит разделяемые организацией и её сотрудниками базовые убеждения и принципы, которые определяют фундаментальные поведенческие установки: степень преданности компании, особенности восприятия внешней и внутренней среды, а также внутренние мотивы, оправдывающие те или иные действия. Таким образом, модель демонстрирует, как латентные ценности опосредуют видимое организационное поведение [159].

Другой влиятельной теоретической конструкцией, описывающей взаимосвязь организационной культуры с эффективностью, выступает модель AGIL (ранее упоминалась в параграфе 2.1), разработанная социологом Т. Парсонсом. Анализируя организацию как целостную социальную систему, Парсонс постулировал, что её устойчивое функционирование и успех обеспечиваются выполнением четырёх ключевых функций: адаптации, целедостижения, интеграции и поддержания образца. Согласно его подходу, корпоративная культура рассматривается в качестве основного инструмента, обеспечивающего реализацию этих системных функций.

Дальнейшее развитие данная теоретическая схема получила в исследованиях Р. Куинна и Дж. Рорбаха, которые предложили на её основе модель «конкурирующих ценностей и организационной эффективности». В данной модели влияние организационной культуры на результативность анализируется через систему трёх биполярных измерений, представляющих собой дилеммы управления: интеграция против дифференциации, внутренняя ориентация против внешней и фокус на средства против фокуса на результаты. Эта структура позволяет типологизировать культуры в зависимости от того, какие из конкурирующих ценностных ориентаций в них доминируют [159].

Исследование С.Е. Галактионова [39] эмпирически подтверждает, что успешность внедрения таких комплексных систем, как менеджмент качества (СМК), напрямую зависит от «силы» организационной культуры, понимаемой как степень конформности — готовности сотрудников разделять и поддерживать ценности, установки и видение руководства. В ситуации, где ценности топ-менеджмента (ориентация на рынок, конкуренцию, свободу действий) радикально расходятся с ожиданиями коллектива (ценности «клана», семейственности, чётких иерархических инструкций), внедрение новой системы терпит неудачу, несмотря на значительные ресурсные вложения. Регрессионный анализ, проведённый в исследовании, математически моделирует силу влияния лидера на организацию. Низкие коэффициенты влияния (например, очень низкая конформность мнения сотрудников Управляющей компании относительно её Президента) свидетельствуют о слабой организационной культуре в аспекте разделяемых ценностей. Это приводит к тому, что даже формально правильные управленческие инициативы не находят поддержки и не реализуются на практике, так как не согласованы с глубинной культурной средой. Исследование выявило фундаментальное расхождение между «предпочтительными» культурными профилями иностранного топ-менеджмента (американская модель, акцент на рынок и адхократию) и сотрудников (ориентация на клан и иерархию). Этот разрыв не только объясняет провал внедрения СМК, но и указывает на более общую проблему: менеджмент, не понимающий и не учитывающий существующую и желаемую культурную реальность, теряет связь с организацией и не может ею эффективно управлять.

Исследование А. Бор [28] подтвердило, что организационная культура выполняет функцию медиатора управленческого воздействия. Её состояние — баланс между адаптивностью, внутренней согласованностью, ясностью миссии и вовлечённостью — определяет, насколько успешно управленческие решения трансформируются в практические результаты. Работа А.А. Ищенко [71] содержит следующие важные выводы: во-первых, организационная культура выступает ключевым механизмом воспроизводства социального опыта, способствуя

сплочению коллектива, формированию команды единомышленников и повышению мотивации сотрудников. Это, в свою очередь, усиливает эффективность обмена знаниями и навыками, настраивая персонал на высокую производительность и качество работы. Во-вторых, культура организации непосредственно определяет ее стратегию развития, цели и средства их достижения, задавая критерии оценки результатов деятельности. В-третьих, организационная культура обеспечивает эффективные коммуникации как внутри коллектива, так и с внешней средой, включая население и партнеров. На примере муниципального учреждения культуры «Сокол» показано, что сильная организационная культура, ориентированная на творчество, многообразие форм работы и учет потребностей разных аудиторий, способствует расширению аудитории, увеличению числа участников творческих коллективов и укреплению связей с общественностью, в том числе через взаимодействие с политическими и общественными организациями. В-четвертых, культура служит регулятивным инструментом, формируя системы поощрений и наказаний, правила поведения и неформальные нормы, что снижает необходимость в административном контроле и способствует самоорганизации коллектива.

И.Е. Маслова в своей статье [102] обосновывает тезис о том, что сильная организационная культура выполняет интегрирующую и стабилизирующую функцию, формируя «скрепление организации» и обеспечивая её устойчивость. Это создает надежную основу для управления, снижая внутренние транзакционные издержки за счет формирования общих ценностных ориентиров и поведенческих норм, которые упрощают координацию и коммуникацию. Работа иллюстрирует прямой канал влияния культуры на мотивацию и вовлеченность персонала, что является центральной задачей управления человеческими ресурсами. На примере СДЭК показано, что соответствие организационных ценностей индивидуальным интересам сотрудников порождает высокую личную приверженность целям компании. Это трансформируется в такие управленческие результаты, как снижение текучести кадров, повышение производительности и добросовестное исполнение обязанностей, что авторы связывают с системой корпоративных

мероприятий, направленных на сплочение коллектива. Статья демонстрирует, что культура определяет ключевые организационные процессы, в частности, стиль принятия решений и модели командного взаимодействия. Установленные нормы и принципы формируют контекст, в котором протекает управленческая деятельность, регламентируя степень централизации, гибкости и характер межличностных отношений. Таким образом, организационная культура задает неформальные «правила игры», которые менеджмент должен учитывать и которым может целенаправленно следовать для повышения согласованности действий.

Исследование Е.В. Смирновой и С.Р. Мустафеевой [134] концептуально обосновывает и систематизирует положение об организационной культуре как о стратегическом инструменте управления. Авторы подтверждают, что организационная культура трансцендирует рамки вспомогательного социально-психологического феномена, выступая в роли ключевого нематериального актива, который требует целенаправленного формирования и управления для достижения стратегических целей компании. Основной вывод статьи заключается в том, что эффективная организационная культура оказывает комплексное воздействие на все ключевые сферы менеджмента. Во-первых, она выполняет функцию внутренней интеграции, формируя общую систему ценностей, чувство принадлежности и вовлеченности сотрудников, что является фундаментом для построения сплоченного коллектива и снижения транзакционных издержек на координацию. Во-вторых, культура выступает механизмом стратегической адаптации, ориентируя деятельность сотрудников в русле общих целей фирмы и повышая гибкость организации в динамичной внешней среде, что соответствует сущности рассмотренных авторами моделей (Cate, AGIL Т. Парсонса).

Исследование К.Б. Герасимова [40] вносит существенный вклад в понимание влияния организационной культуры на менеджмент, эмпирически подтверждая, что данное влияние не является линейным и универсальным, а опосредуется критическим фактором управленческой зрелости. Ключевой вывод работы заключается в том, что тип организационной культуры по-разному коррелирует с эффективностью, а связь между ними регулируется (модерируется)

воспринимаемой сотрудниками зрелостью руководства. Эмпирические данные, полученные на крупном машиностроительном предприятии, позволили выявить следующие специфические взаимосвязи. Во-первых, вопреки распространенным теоретическим ожиданиям, бюрократическая культура в контексте исследуемой организации оказалась положительно связанной с организационной эффективностью. Автор объясняет этот результат историческим наследием и спецификой деятельности предприятия (бывшее государственное, высокотехнологичное производство), где четкие процедуры, иерархия и систематизация процессов могут способствовать стабильности и надежности, что подтверждает тезис о зависимости эффектов культуры от отраслевого и исторического контекста. Во-вторых, и это наиболее значимый вывод для практики менеджмента, исследование обнаружило, что управленческая зрелость выполняет роль модератора, но не для всех типов культур. Она значимо смягчает (усиливает) положительное влияние инновационной культуры на эффективность. Это означает, что в компаниях с высокой инновационной культурой ее позитивное воздействие на результаты наиболее полно реализуется только при условии зрелого, профессионального руководства, способного корректно направлять творческую энергию сотрудников и управлять рисками. При этом управленческая зрелость не оказывает статистически значимого модерационного эффекта на связь с эффективностью для бюрократической и поддерживающей культур.

Анализ показал, что существует обширный массив исследований, подтверждающих значительное влияние уровня развития организационной культуры, её норм, принципов, правил и накопленного нематериального капитала на ключевые результаты деятельности организации. При этом наблюдается диалектика взаимовлияния организационной культуры и системы менеджмента: с одной стороны, культура формирует контекст и ограничения для управленческих решений и процессов, с другой – целенаправленные управленческие практики оказывают преобразующее воздействие на саму культуру, способствуя её эволюции или целенаправленному изменению. Это взаимовлияние создаёт

сложную динамическую систему, определяющую долгосрочную конкурентоспособность и адаптивность организации.

Автором разработана концептуальная модель, отражающая взаимосвязи между организационной культурой, системой менеджмента организации и механизмами мотивации персонала (рис. 9).



Рисунок 9 – Концептуальная модель взаимосвязи мотивации персонала и организационной культуры в достижении стратегических результатов
(авторский рис.)

Данная когнитивная модель визуализирует комплексное влияние указанных элементов на систему мотивации, выступающую предметом настоящего исследования.

Модель структурирована вокруг следующих ключевых взаимосвязей:

1). Взаимосвязь организационной культуры и индивидуальных мотивов работника является двунаправленной. С одной стороны, принятые в организации нормы и ценности (связь 1.1) оказывают формирующее воздействие на мотивы сотрудника. С другой стороны, совокупность индивидуальных мотивов персонала

(связь 1.2) способна влиять на эволюцию и содержание самой организационной культуры.

2). Организационная культура и система менеджмента находятся в тесной диалектической взаимозависимости. Культура служит фундаментом для менеджмента, определяя стратегические цели, стиль лидерства, сплачивая персонал и обеспечивая базовые процессы и распределение ресурсов (связь 2.1). В то же время управленческие решения и практики (связь 2.2) активно формируют и трансформируют организационную культуру.

3). Наблюдается взаимное влияние системы менеджмента и мотивов работника. Менеджмент (связь 3.1) может целенаправленно воздействовать на структуру и силу мотивов сотрудника через систему стимулирования и организацию труда. В свою очередь, доминирующие мотивы персонала (связь 3.2) обуславливают восприятие и эффективность управленческих воздействий.

4). Система менеджмента выступает прямым архитектором системы мотивации, устанавливая ключевые показатели эффективности (KPI) и выбирая методы стимулирования (связь 4.1). При этом обратная связь от функционирующей системы мотивации (связь 4.2) предоставляет информацию для корректировки и совершенствования управленческих подходов.

5). Индивидуальные мотивы сотрудников являются первичной основой для построения системы мотивации (связь 5.1). В то же время грамотно выстроенная система мотивации способна оказывать обратное формирующее влияние на структуру и приоритеты этих мотивов (связь 5.2).

6). Эффективная система мотивации напрямую способствует повышению уровня общей удовлетворённости трудом (связь 6).

7). Необходимо отметить прямое положительное влияние действенной мотивации на рост производительности труда (ПТ), а также на укрепление лояльности и вовлечённости персонала (связь 7).

8). Повышенная удовлетворённость трудом, в свою очередь, создаёт позитивную обратную связь, дополнительно стимулируя производительность труда (ПТ), лояльность и вовлечённость (Л и В) сотрудников (связь 8).

Таким образом, представленная модель демонстрирует, что организационная культура, менеджмент и мотивация образуют динамическую систему с множественными прямыми и обратными связями, где изменение одного элемента неизбежно вызывает цепную реакцию во всей системе, влияя на конечные результаты деятельности организации.

Проведённый анализ позволил выявить и концептуально смоделировать устойчивые причинно-следственные связи между организационной культурой, системой менеджмента и мотивацией персонала. Установлено, что эти элементы образуют нелинейную динамическую систему, где каждый из них выступает одновременно и как фактор влияния, и как объект изменений. Однако выявление взаимосвязей само по себе является лишь диагностическим этапом. Практическая ценность заключается в том, чтобы на основе понимания этих взаимозависимостей перейти к конструированию конкретного управленческого механизма, который позволил бы целенаправленно использовать потенциал организационной культуры для непрерывного совершенствования системы мотивации. Такой механизм должен обеспечить перевод теоретических моделей в плоскость конкретных процедур, регламентов и управленческих решений.

2.3 Формирование механизма взаимосвязи процессов совершенствования системы мотивации на основе организационной культуры

Организационная культура формирует мотивацию персонала, преимущественно обеспечивая нематериальные стимулы через вовлечённость, целенаправленность, адаптивность и общее стратегическое видение. Хотя элементы материального стимулирования также могут присутствовать, именно культура задаёт ключевые нематериальные механизмы, побуждающие сотрудников к результативной деятельности. Международные исследования подтверждают, что в организациях с развитой культурой достигается высокий уровень как мотивации персонала, так и общей результативности системы менеджмента. При этом инвестиции, направленные на развитие мотивации через совершенствование организационной культуры, как правило, не требуют

значительных объёмов финансирования, но демонстрируют наиболее высокую отдачу. В связи с этим наблюдается устойчивый интерес организаций к построению систем мотивации, основанных на целенаправленном развитии организационной культуры и направленных на повышение общей результативности управления.

Организационная культура, понимаемая как система разделяемых ценностей, убеждений, норм и моделей поведения в организации, является одним из ключевых факторов, определяющих не только стратегическое развитие, но и повседневную рабочую среду. В контексте управления человеческими ресурсами особую значимость приобретает ее влияние на мотивацию персонала. Мотивация, как процесс стимулирования индивидов к достижению личных и организационных целей, напрямую зависит от того, в какой социально-психологической и ценностной среде осуществляется трудовая деятельность.

В статье [72] автор выделяет разницу между «правильной» и «неправильной» мотивацией. Правильная мотивация основывается на внутренних потребностях сотрудников, таких как интерес к работе, чувство значимости, профессиональный рост, автономия и признание. Такая мотивация усиливает корпоративную культуру и повышает эффективность сотрудников. В конечном итоге здоровая корпоративная культура улучшает мотивацию сотрудников, а неправильная мотивация негативно отражается на результатах работы и атмосфере в коллективе.

Классические и современные теории мотивации, от иерархии потребностей А. Маслоу до двухфакторной теории Ф. Герцберга и теории самодетерминации Райана и Деси, подчеркивают важность как материальных, так и нематериальных стимулов. Организационная культура выступает в роли макросреды, которая опосредует действие этих стимулов. Как отмечает Э. Шейн [172], культура организации, особенно ее базовые предположения, формирует невидимый «контекст», в котором воспринимаются все управленческие действия, включая системы вознаграждения и признания.

Ключевым связующим звеном является понятие ценностно-смыслового соответствия. Исследования [61; 87; 83] показывают, что высокое соответствие

личных ценностей сотрудника ценностям организационной культуры положительно коррелирует с уровнем удовлетворенности работой, организационной приверженностью и, как следствие, с внутренней мотивацией. Сотрудник, разделяющий ценности организации (например, инновационность, клиентоориентированность, социальную ответственность), воспринимает свои трудовые усилия как осмысленные и значимые, что является мощным немонетарным мотиватором.

Культура устанавливает неформальные «правила игры». В культурах, поощряющих открытость, доверие и взаимопомощь (так называемые «культуры поддержки» или «клановые культуры» по модели конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна [73]), сотрудники чувствуют психологическую безопасность. Это снижает уровень стресса и страх перед ошибками, что высвобождает когнитивные ресурсы для творчества и проявления инициативы, то есть усиливает мотивацию роста и достижения.

Организационная культура оказывает многогранное и глубокое влияние на мотивацию сотрудников, действуя через каналы формирования смысла, установления социальных норм, определения критериев успеха и создания общей психологической атмосферы. Она не просто сопровождает мотивационные практики, а конституирует их, определяя, какие именно стимулы будут эффективны в данном организационном контексте. Управление организационной культурой, ее целенаправленное формирование и развитие в соответствии со стратегическими целями становится центральной задачей современного менеджмента, поскольку позволяет задействовать мощный потенциал внутренней мотивации персонала. Как показывает практика и теоретические изыскания, инвестиции в построение здоровой, инклюзивной и ценностно-ориентированной культуры являются наиболее устойчивым способом обеспечения высокой вовлеченности, лояльности и продуктивности сотрудников в долгосрочной перспективе

Необходимость эффективного управления персоналом для достижения успехов в развитии организации всегда была и будет актуальной задачей в системе

производственных отношений. Управление персоналом – важнейшая составляющая часть менеджмента, которая состоит в том, чтобы формировать и управлять коллективом работников, способным достигать цели организации. Для развития мотивации персонала надо учитывать наличие некоторого противоречия стремлений наемных работников и организации. В товарно-денежных отношениях работник предлагает свой труд (товар) за вознаграждение от организации (покупателя) и, как известно, продавец старается продать дороже, а покупатель купить дешевле, что требует баланса интересов. Также имеется влияние тенденций социального развития общества. Сегодня на первый план выходят социальные отношения в производстве, так как в развитом обществе, в котором во многом решены проблемы удовлетворения первичных потребностей, возрастает социальная значимость работы. Поэтому в настоящий момент основными результатами управления персоналом для мотивации выступают такие показатели как удовлетворенность работника и достигнутый уровень производительности труда. Безусловно, результирующие показатели управления мотивацией персоналом включают множество других показателей, однако для принципиального понимания можно выделить только две составляющие.

Для достижения показателей управления персоналом требуются менеджерские усилия и, в частности, создание системы управления мотивацией, которая, как известно, формирует систему стимулов для мотивации работников, отвечающей первичным потребностям работников, то есть их мотивам и ожиданиям.

В эпоху приоритетов социальных отношений возрастает роль организационной культуры как духовной, идеологической основой развития организации, включающей базовые нормы и правила отношений работников в организации для выполнения своей работы. Организационная культура выступает идейной платформой деятельности работника и организации в целом и, в конечном итоге, влияет на мотивы человека и формирование системы управления мотивацией. Как отметили авторы статьи [14] организационная культура формирует некую атмосферу, которая ускоряет приобретение сотрудниками

требуемых навыков для повышения производительности, тем самым повышая эффективность деятельности.

Совершенствование организационной культуры является наиболее эффективным способом достижения целей мотивации персонала, т.к. не требует больших инвестиций и формирует внутреннюю мотивацию (самотивацию) персонала в большей части за счет текущих производственных мероприятий в системе мотивации организации.

На сегодняшний день работники большинства организаций уже четко понимают, что такое организационная культура. По результатам исследования, проведенного «Работа.ру» (опрошено 3100 человек), почти 70% знают о культуре организации [120]. Половина опрошенных хорошо представляет внутренние правила, треть опрошенных знают о традициях, однако соблюдение этических норм отметили только 20%, а следование ценностям всего 16% опрошенных. Также Соломанидина Т.О. [137], представляя результаты пятилетних наблюдений за примерно двумястами организациями отметила, что только 20% компаний уделяют внимание формированию организационной культуры. Для преодоления имеющихся проблем требуются дальнейшие методологические и методические разработки в этой области.

В производственных системах для эффективного управления важно выявление влияния каких-либо факторов или явлений на желаемые результаты управления. При этом надо вывить основные элементы, построить взаимосвязи элементов по причинно-следственной логике и установить уровень такого влияния. Все это позволяет сформировать механизм, показывающий взаимосвязь элементов и силу их влияния на результаты деятельности.

Укрупненный механизм влияния организационной культуры на результаты управления мотивацией, в частности, на удовлетворенность работника и уровень его производительности труда как главных результатов управления мотивацией представлен на рисунке 10.

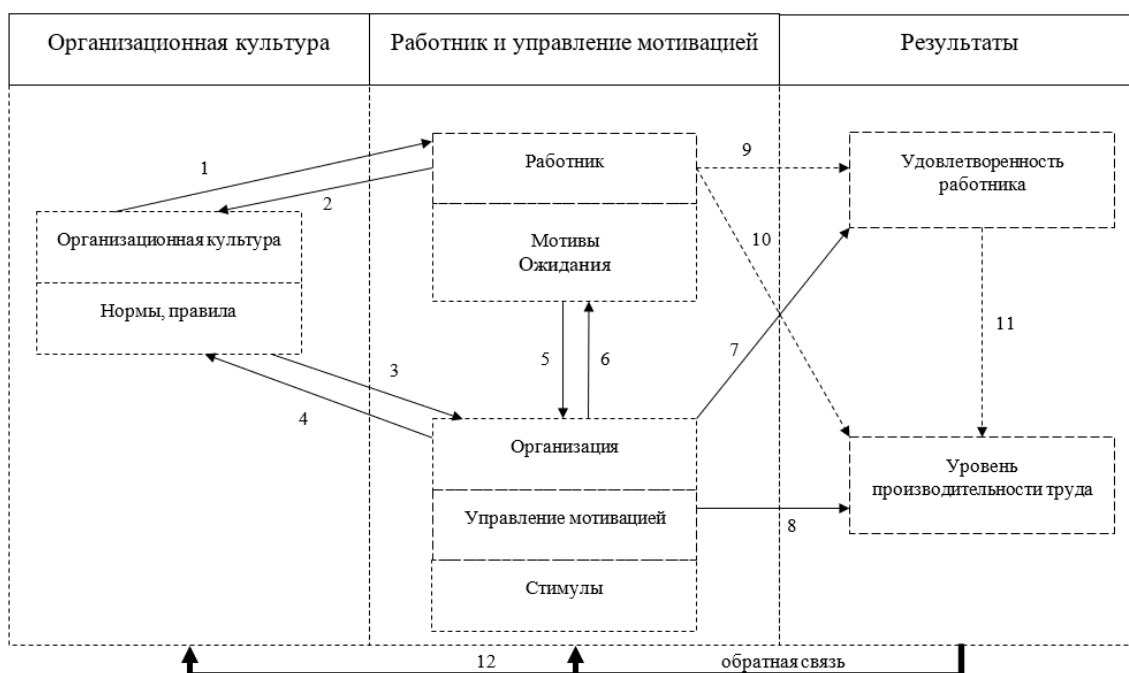


Рисунок 10 – Укрупненный механизм влияния организационной культуры
на результаты управления мотивацией в организации
(авторский рисунок)

В механизме выделено пять ключевых элементов и установлено двенадцать взаимосвязей. В реальной действительности элементов и взаимосвязей может быть гораздо больше, что позволит находить решения проблем в области мотивации при конкретных производственных условиях.

Пять элементов выделены на основе следующей логики: организационная культура (1 элемент) первична и является идеологической базой взаимодействия работников и организации, следовательно, оказывает влияние на работника и менеджмент организации, в частности, мотивационный менеджмент. Работник со своими мотивами и ожиданиями (2 элемент) влияет на создание системы управления мотивацией (3 элемент) в организации. Как отмечают исследователи [77] организационная культура затрагивает своим влиянием различные аспекты деятельности. Это влияние отражается в удовлетворенности работой и производительности сотрудников. Таким образом принимаются, что целями управления мотивацией выступают удовлетворенность работника (4 элемент) и уровень производительности труда (5 элемент).

Раскроем содержание взаимосвязей механизма. Взаимосвязи 1 и 2 отражают взаимовлияния организационной культуры и работника. Исследователь организационной культуры К. Шольц [174] в своих работах писал, что организационная культура как невидимое сознание организации управляет сознанием работника, при этом сама культура формируется под их воздействием. Также авторы [132] утверждают, что так как организационная культура представляет собой систему ценностных установок и убеждений, а также норм и правил, существующих в организации, ее можно рассматривать в качестве одного из механизмов воздействия на формирование мотивов трудового поведения. Таким образом связь-1 между организационной культурой и мотивами работника состоит в том, что культура, сложившаяся в организации, может оказывать влияние на мотивы, например, побуждать к саморазвитию работника, повышению его образования и прочему. В тоже время связь 2 состоит в том, что имеющиеся мотивы и ожидания работника обуславливают изменения культуры, например, связанных с введением новых принципов и правил.

По мнению исследователей [111] элементы организационной культуры влияют на мотивацию персонала, что обуславливает наличие в механизме взаимосвязи 3, отражающей влияние культуры на мотивационный менеджмент организации, то есть на формирование стимулов. Взаимосвязь 4 состоит в том, что дальнейшее совершенствование системы управления мотивацией может вызвать изменение самой культуры.

Взаимосвязи 5 и 6 отражают классическую связку «мотивы – стимулы», определённую в теории мотивации. В работе [16] отмечается, что главной движущей силой трудового поведения являются мотивы, убеждения, интересы и стремления человека. Следовательно, знание мотивационных установок позволит достичь высоких результатов при условии их формирования и определения в соответствии с задачами. Таким образом человеком движут мотивы, а организация должна их учитывать при выстраивании системы мотивации, с другой стороны, организация может стимулировать появления у работника новых побуждений.

Связи 7 и 8 показывают, что система управления мотивацией стремится к результирующим показателям производительности труда и удовлетворенности работника. В тоже время приоритетным показателем для организации является рост производительности труда, однако понимание социальных тенденций определяет необходимость задачи роста удовлетворенности работника. Тем более известно, что удовлетворенность работника влияет на уровень производительности труда (связь 11). Связи 9 и 10 показывают результативность деятельности человека, для которого в первую очередь необходимо достижение потребностей, что отражается в его оценке удовлетворённости трудом, тем не менее вовлеченным работникам важны результаты деятельности организации, что также становится целью работника. Обратные связи 12 необходимы для актуализации в цикле управления мотиваций и организационной культурой.

Предложенный в работе механизм влияния культуры на результаты управления мотивацией включает только основные процессы, в то время как для управления необходимо также отразить факторы, оказывающие влияние на каждый элемент, что представляется отдельным исследованием.

Необходимость разработанного механизма состоит в следующем.

1. Формализация причинно-следственных ключевых связей лежит в основе понимания возможных направлений для совершенствования систем мотивации и достижения результатов.
2. Цифровая обработка силы взаимовлияний элементов представленного механизма позволит вывить наиболее важные связи и звенья, которые определяют мероприятия развития мотивационного менеджмента для достижения целей организации.
3. Логическая последовательность взаимосвязи элементов механизма дает возможность построения методических разработок совершенствования системы управления мотивацией на основе организационной культуры.

Для углубленного анализа механизмов воздействия организационной среды на персонал целесообразно построить концептуальный механизм развития

мотивации путем совершенствования организационной культуры, что представлено на рис. 11.

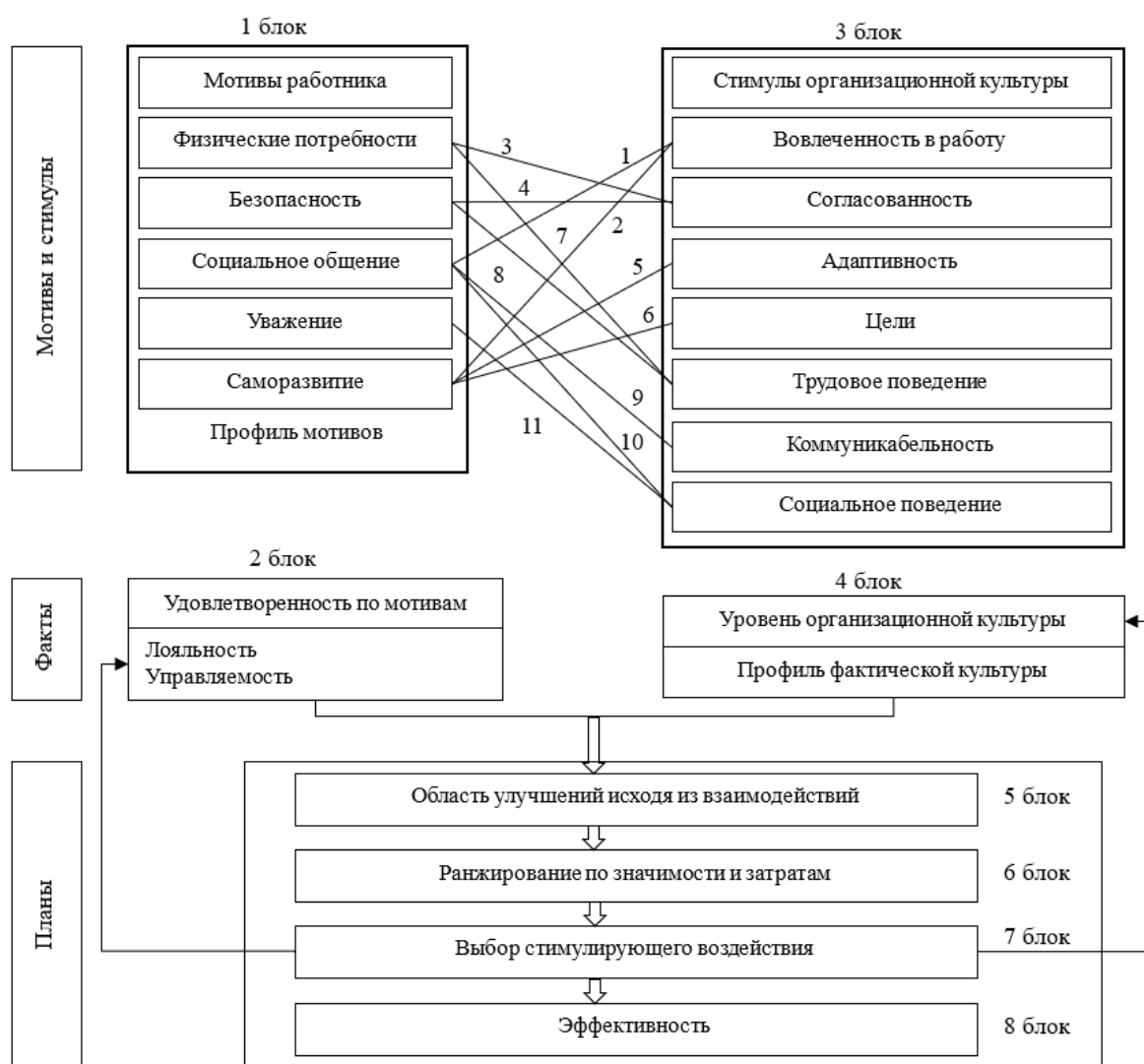


Рисунок 11 – Концептуальный механизм развития мотивации путем совершенствования организационной культуры (авторский рисунок)

Механизм включает три этапа, первый этап- диагностика мотивов и стимулов организационной культуры, второй этап- анализ достигнутых показателей, третий -разработка мероприятия по совершенствованию культуры для роста мотивации персонала.

На начальном этапе можно детально рассмотреть взаимосвязь между мотивационной структурой работников и ключевыми элементами организационной культуры. Данная взаимосвязь, схематически представленная на рисунке 10 (блоки 1 и 3), раскрывает, как базовые потребности и мотивы индивидов

(физиологические, безопасность, социальное признание, уважение и самореализация) взаимодействуют с культурными стимулами, формируя в итоге конкретные модели трудового поведения, уровень лояльности, производительности труда и управляемости.

Второй этап управления культурой (блоки 2, 4) направлен на определение оценки уровней показателей мотивированности, производительности труда и уровней культуры. На третьем этапе осуществляется анализ результатов изменений и их необходимая корректировка, что предваряет заключительный этап — формирование итогового плана институционализации культурных норм. К числу таких инструментов можно отнести стиль руководства, организацию рабочей среды, кадровую политику, систему внутренних коммуникаций, а также систему вознаграждений, согласованную с ценностями целевой корпоративной культуры.

Процесс управления носит циклический характер: мониторинг состояния корпоративной культуры, обозначенный на Рисунке 10 стрелкой, возвращающей от третьего этапа ко второму, обеспечивает его непрерывное совершенствование на основе обратной связи.

Таким образом, предложенная модель управления орг. культурой представляет собой итерационный процесс, сочетающий диагностику, целенаправленное формирование, инструментальное внедрение и постоянный мониторинг. Ключевым условием его эффективности является обеспечение смысловой и инструментальной согласованности между глубинной мотивацией сотрудников, провозглашаемыми культурными ценностями и применяемыми организационными стимулами. Только при такой синхронности организационная культура трансформируется из декларативного набора принципов в действенный механизм, устойчиво повышающий вовлеченность персонала, конкурентоспособность и общую результативность деятельности организации.

Однако сам по себе циклический процесс управления требует конкретных инструментов и методов для его реализации на практике. Для перехода от теоретической модели к практическому воздействию на систему мотивации через культуру необходимы четкие методические ориентиры, позволяющие оценить

исходное состояние, определить направления воздействия и измерить полученный эффект. Этому и посвящена следующая глава диссертационной работы, в которой фокус смещается с анализа взаимосвязей на разработку прикладного инструментария.

Выводы 2 главы

Ключевые выводы, полученные во второй главе исследования, заключаются в следующем.

В параграфе 2.1 было представлено уточненное авторское определение организационной культуры, позволившее четко дифференцировать данное понятие от смежных категорий, таких как корпоративная, производственная или трудовая культура. Акцент был сделан на понимании организационной культуры как целостной, исторически сложившейся системы разделяемых базовых предположений, ценностей, норм и артефактов, которые определяют модели восприятия, мышления и поведения членов организации, обеспечивая ее внутреннюю интеграцию и адаптацию к внешней среде.

Была предложена классификация элементов культуры, структурированная с позиции их проявленности. В нее вошли шесть групп элементов, распределенных между видимым (артефакты) и латентным (ценности и базовые предположения) уровнями: оформление материальных объектов и пространства; вербальные, поведенческие и визуальные символы; декларируемые цели и ценности; принципы и неформальные нормы, регулирующие трудовые процессы и взаимодействия; модели коммуникаций; и устоявшиеся образцы организационного поведения. Данная классификация позволяет проводить более детальный и многоуровневый анализ культурного поля организации.

На основе общих принципов управленческого цикла в п. 2.1 была построена комплексная модель управления организационной культурой. Модель учитывает специфику ее как объекта управления и включает последовательные этапы: стратегическое планирование целевой («эталонной») культуры; диагностика существующего культурного состояния с использованием расширенного набора критериев; разработка и реализация программ изменений; а также мониторинг и

корректировка результатов. Для этапа диагностики был предложен расширенный инструментарий анкетирования, интегрирующий как традиционные социально-психологические показатели (удовлетворенность, лояльность, психологический климат), так и специфические менеджерские критерии, отражающие влияние культуры на операционную эффективность, инновационность и стратегическую гибкость организации.

В параграфе 2.2. исследование выявило и аргументировало многоканальное воздействие организационной культуры на эффективность управления. Установлено, что культура выступает не пассивным фоном, а активным стратегическим активом, который детерминирует достижение целей менеджмента через несколько ключевых механизмов: формирование единого смыслового поля и снижение транзакционных издержек на координацию; обеспечение внутренней стабильности и преемственности при одновременной адаптивности к внешним изменениям; прямое влияние на качество управленческих решений через разделяемые когнитивные схемы; а также опосредованное воздействие на конечные экономические результаты через такие показатели, как производительность, инновационность и лояльность клиентов. Было доказано, что синергия между культурой и формальной структурой управления является критическим фактором организационного успеха.

Центральным результатом главы, представленным в параграфе 2.3., стала разработка механизма взаимосвязи процессов совершенствования системы мотивации на основе организационной культуры.

Таким образом, теоретический фундамент, заложенный во второй главе, создает основу для перехода к разработке практических методических рекомендаций по развитию системы мотивации персонала через целенаправленное совершенствование организационной культуры.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

3.1 Методика по развитию мотивации персонала во взаимосвязи с организационной культурой

Цель предлагаемой методики состоит в том, чтобы на основе определенной последовательности действий сформировать предложения по мотивации для повышения удовлетворённости персонала во взаимосвязи с организационной культурой организации. Данные методические рекомендации представляют из себя развитие базовых положений, сделанных в работе [128].

Для реализации методических рекомендаций необходимо провести следующие исследования:

1. Выявить потребности (мотиваторы) работников и степень их удовлетворенности;
2. Рассмотреть элементы орг. культуры и их измерение, определить степень ее совершенства для достижения целей повышения удовлетворённости персонала;
3. Рассмотреть факторы, влияющие на удовлетворенность персонала, определяемые орг. культурой для успешной деятельности;
4. Разработать проекты мотивации персонала для повышения удовлетворённости персонала во взаимосвязи с орг. культурой.

Результатом применения методических рекомендаций выступает состав мероприятия и пакет проектов системы мотивации в организации, обусловленных влиянием орг. культуры на удовлетворённость персонала во взаимосвязи с орг. культурой, показывающие наилучшую эффективность повышения удовлетворённости персонала при помощи внедрения предлагаемых мероприятий.

Автором настоящего исследования предлагается методика по развитию мотивации в части удовлетворенности персонала во взаимосвязи с организационной культурой, которая включает:

Этап 1 – постановка задачи, состоящая в разработки мотивационных мероприятий для повышения удовлетворенности персонала (УП) на основе совершенствования орг. культуры (ОК);

Этап 2 – анализ потребностей (мотиваторов) работников и степень удовлетворенности работников; выявление факторов неудовлетворенности работников, связанных с орг. культурой и определение разрывов между желаниями и фактической достигнутой удовлетворённостью, формирование приоритетов факторов мотивации;

Этап 3 – анализ и диагностика орг. культуры (ОК) и степени ее совершенства;

Этап 4 – сводный анализ взаимосвязи удовлетворенности персонала с показателями культуры, для выявления приоритетов мероприятий по повышению удовлетворённости;

Этап 5 – разработка мероприятий и проектов мотивации на основе совершенствования орг. культуры для повышения удовлетворённости персонала.

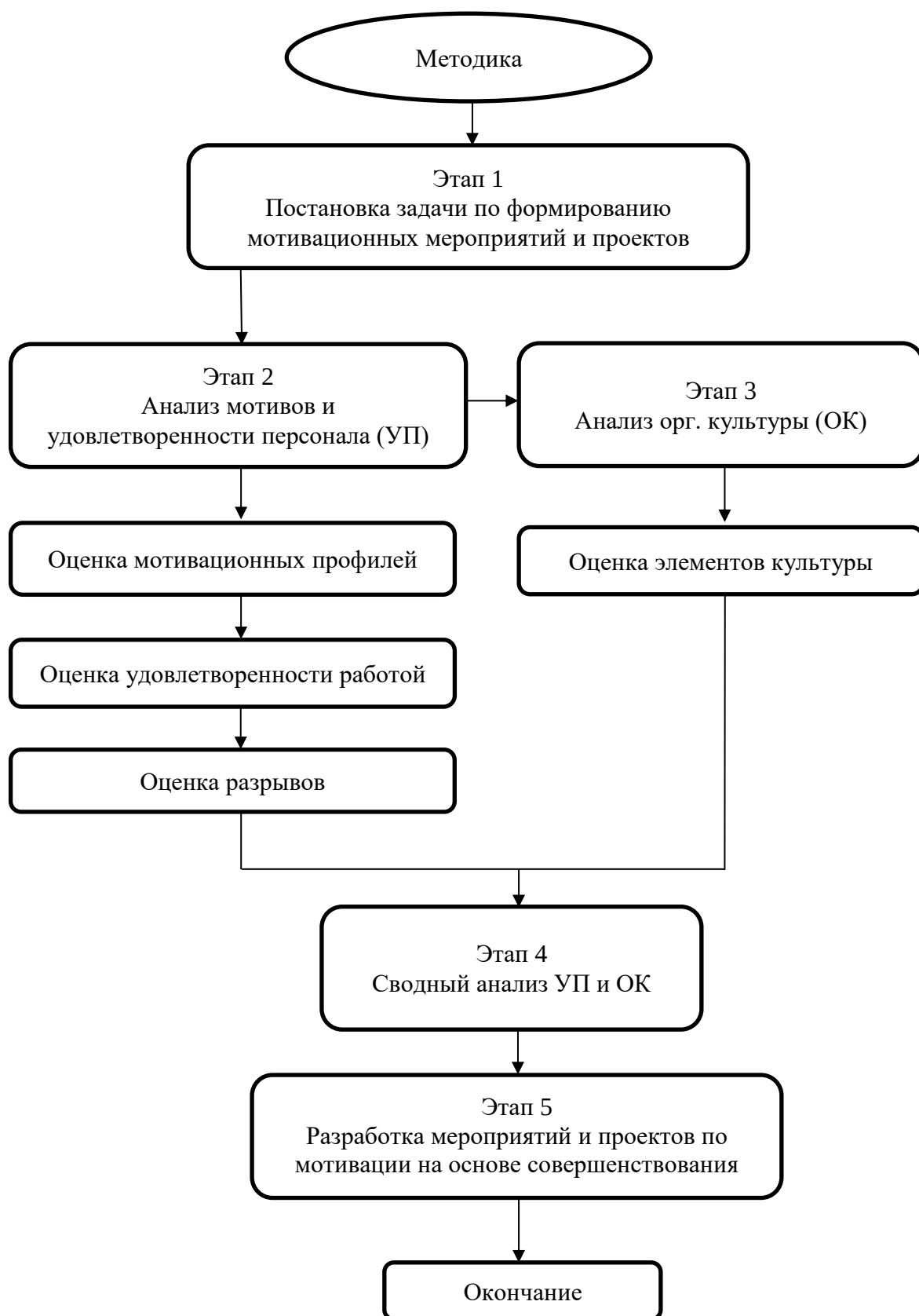


Рисунок 12 – Методика развития системы мотивации на основе ОК
Рассмотрим этапы методики более подробно.

1 этап. Анализ актуальности и постановка цели разработки мотивационных мероприятий для повышения удовлетворенность персонала (УП) на основе совершенствования орг. культуры (ОК).

2 этап. Для исследования потребностей сотрудников и их удовлетворенности автором поставлены цели исследования и определена гипотеза.

Гипотеза для исследования 2-го этапа состоит в следующем:

1. Предположение о наличии приоритетов в мотивации у работников организации среди различных мотиваторов труда, в том числе определяемых ОК, позволяющее сконцентрировать внимание руководства на наиболее сильных мотивах, присущих работникам данной организации.

2. Предположение, что на уровень удовлетворенности работой влияют следующие группы факторов (в соответствии с моделью мотивации МакГрегора):

- материальные факторы: денежное вознаграждение и материальное стимулирование;

- нематериальные факторы ОК: вовлеченность, полномочия, наделение сотрудников правами собственности, обучение и развитие, карьерное продвижение сотрудников, участие в постановке целей и анализе результатов, возможность творчества и инноваций, информационная коммуникация и другие.

3. Предположение, что, в большинстве случаев, высокая удовлетворенность работой приводит к росту результатов управления персоналом.

Цели исследования 2 этапа по направлению определения мотивов и удовлетворенности состоят в следующем:

1. Установить приоритетность потребностей, движимых работниками для удовлетворенности работой в организации, в том числе мотивов, связанных и определяемых орг. культурой.

2. Определить и проанализировать уровень удовлетворенности работников по различным факторам, в том числе, по факторам потребностей.

3. Определить разрывы между имеющимися потребностями и степенью удовлетворённости, что позволит сформировать приоритетность потребностей работников для разработки стимулов.

Методом исследования выступает анкетирование персонала по факторам удовлетворенности.

Разработка анкеты и определение разрывов. Исследование удовлетворенности персонала достаточно широко представлено в научной литературе и составлено множество опросников, измеряющих, насколько сотрудники удовлетворены различными аспектами работы. Наиболее известные зарубежные анкеты включают:

1. Индекс описательной работы (JDI; С. Смит, Л. Кендалл), включающий пять блоков по 18-72 прилагательных, среди которых респонденты отмечают, какие слова подходят их работе [184].

2. Minnesota Satisfaction Questionnaire, содержащий 20 шкал по двум вариантам анкеты (короткая анкета – 20, длинная – 100 утверждений) [189].

3. Опросник Ф. Херцберга (двухфакторная модель) [86], содержащий список «гигиенических» (зарплата, условия) и «мотивационных» (достижения, признание) факторов, по которым сотрудник помечает, какие из них вызывают удовлетворение или неудовлетворённость.

4. Опросник для определения уровня удовлетворенности работой Спектора П. [185].

5. ESI (Employee Satisfaction Index) — индекс удовлетворенности сотрудников [119].

В отечественной литературе такие вопросы рассмотрены в работах В.А. Ядова [176], как одного из основоположников отечественных исследований трудовой мотивации, Ветлужских Е. [33], известного бизнес-тренера и консультанта, а также ряда исследователей, в том числе: Костиковой А. Ю. [81], Суховой Е. В., Семеновой Е. Г. [142]. Главатских О.Б., Ахмедовой А.А. [42], Павленко А.Д. [113] и других.

В нормативных документах удовлетворённость персонала затрагивается в стандартах в области качества, так в ГОСТ Р ИСО 9004 -2019 [9] указано, что для более активного вовлечения персонала организации следует вести постоянный анализ уровня удовлетворенности соответствующих потребностей и ожиданий

персонала в целях его повышений. А в рекомендациях для конкурса на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества [5] отмечено, что следует добиваться высокой удовлетворённости персонала и определять уровень показателей критерия №7 «Удовлетворённость персонала» как одного из 9 критериев Премии для достижения успеха в организации.

Однако все рассмотренные подходы имеют свои недостатки, главным из которых является отсутствие комплексного подхода к оценке удовлетворённости персонала. Часть из них сфокусирована только на психологических факторах выявления потребностей, в других упор делается на выявление удовлетворённости по ряду показателей без анализа взаимосвязи с потребностями, что затрудняет выработку дальнейших стратегий развития.

Позиция автора заключается в том, что удовлетворенность работника необходимо рассматривать в привязке к его потребностям или к так называемому мотивационному профилю. Анализ уровня значимости потребностей во взаимосвязи с удовлетворённостью позволяет сформулировать вопросы:

1. «Насколько этот фактор важен лично для Вас?»
2. «Насколько Вы удовлетворены им на текущем рабочем месте?»

Такой двойной фокус позволяет одновременно видеть разрывы между ценностью и реализацией потребностей, а значит – приоритизировать управленческие решения. Данный подход предполагает выявление как значимости различных мотивационных факторов для сотрудника, так и степени их текущей удовлетворенности. В основу данного исследования положена общепризнанная методика оценки мотивационного профиля Шейлы Ричи и Питера Мартина, выделяющая 12 ключевых потребностей [123], на основе которой предлагается состав вопросов авторской анкеты, представленной в таблице 10.

Таблица 10. Анкета оценки удовлетворенности по показателям мотивационного профиля

Потребность (по Ричи-Мартину), в том числе:	Вопросы анкеты для оценки удовлетворенности: удовлетворены ли Вы:
В высокой заработной плате и материальном вознаграждении	Уровнем Вашей заработной платы и материального вознаграждения?
В хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	Условиями труда и комфортом рабочей среды?
В четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации о результатах	Структурированием работы, обратной связью и информацией о своих результатах?
В социальных контактах	Возможностями для социальных контактов на работе?
Формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения с малым числом коллег	Возможностью поддерживать доверительные, долгосрочные отношения с близким кругом коллег?
В завоевании признания со стороны других	Уровнем признания, которое получаете от коллег и руководства?
Ставить сложные цели и достигать их	Возможностью ставить сложные цели и достигать их в работе?
Во влиятельности и власти, стремление руководить другими	Степенью влияния и возможностью руководить другими?
В разнообразии, переменах и стимуляции	Уровнем разнообразия, перемен и стимулов в Вашей работе?
Быть креативным, анализирующим, открытым к новым идеям	Возможностью проявлять креативность, анализировать и внедрять новые идеи?
В совершенствовании, росте и развитии как личности	Условиями для личностного роста и профессионального развития?
В ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	Ощущением своей востребованности и значимости в общественно полезной работе?

Авторская таблица [21]

Представленная анкета позволяет получить диагностическую картину текущего состояния мотивационной среды организации и выявить проблемные зоны, требующие управленческого воздействия. Следует обратить особое внимание на факторы с низким уровнем удовлетворенности и высокой важности для работника, которые могут стать источниками демотивации персонала. Несмотря на то, что анкета является достаточно укрупненной, в ней

содержится подход, который дает возможность развить теоретические концепции и практические рекомендации.

Анкета для исследования имеет вид, представленный в таблице 11. Для анкеты выбрана 6-ти балльная шкала, показывающая степень удовлетворённости работника от 1 (полное отсутствие удовлетворённости-самая низкая удовлетворенность) до 6 (абсолютно высокая удовлетворённость-самая высокая удовлетворённость).

Таблица 11. Анкета для исследования удовлетворённости персонала

Вопросы анкеты для оценки удовлетворенности	Шкала оценки					
Просьба отметить степень удовлетворённости:	-6 – самая высокая	5 ближе к высокой	4 выше среднего уровня	3 – ниже среднего уровня	2 – ближе к низкой	1 самая низкая
Уровнем Вашей заработной платы и материального вознаграждения?						
Условиями труда и комфортом рабочей среды?						
Структурированием работы, обратной связью и информацией о своих результатах?						
Возможностями для социальных контактов на работе?						
Возможностью поддерживать доверительные, долгосрочные отношения с близким кругом коллег?						
Уровнем признания, которое получаете от коллег и руководства?						
Возможностью ставить сложные цели и достигать их в работе?						
Степенью влияния и возможностью руководить другими?						
Уровнем разнообразия, перемен и стимулов в Вашей работе?						
Возможностью проявлять креативность, анализировать и внедрять новые идеи?						
Условиями для личностного роста и профессионального развития?						
Ощущением своей востребованности и значимости в общественно полезной работе?						

Авторская таблица

Таким образом, данный подход позволит вывить некие разрывы между потребностями и имеющимися реалиями. В связи с различным смыслом оценки характеристик мотивационного профиля и удовлетворенности можно предложить определение, так называемых, ранговых разрывов, что можно представить в таблице 12.

Таблица 12. Определение разрывов достигнутой удовлетворенности персонала

Уровень потребности (как проценты в общей потребности)	Ранг потребности по приоритету*	Уровень удовлетворённости в процентах к максимальному 100% уровню	Ранг удовлетворенности *	Разрыв Р
Уп1	Рп1	Уу1	Ру1	Ру1-Рп1
Уп2	Рп2	Уу2	Ру2	Ру2-Рп2
....	...		...	...
Уп11	Рп11	Уу11	Ру11	Ру11-Рп11
Уп12	Рп12	Уу12	Ру12	Ру21-Рп12

* от 1 как наибольший до 12 как наименьший

Авторская таблица

Величина Р если больше нуля, то удовлетворённость не достигнута, если Р меньше или равна 0, удовлетворённость достигнута. Ранжирование положительной величины показателя разрыва от наибольшего к наименьшей выявляет точки неудовлетворённости по убыванию значимости, которые должны представлять интерес для разработки мероприятий повышения удовлетворённости в системах мотивации.

Как известно, удовлетворённость персонала зависит от уровня развития стимулирующих факторов на нее влияющих. По модели Ф. Герцберга имеются материальные факторы, влияющие на удовлетворённость, которые включают уровень вознаграждения и условия труда и нематериальные, которые включают более широкий спектр стимулов. Одним, общепризнанных нематериальных факторов влияния на удовлетворенность персонала является организационная культура, которая охватывает все нематериальные мотивы и стимулы мотивации.

Поэтому для исследования мотивы, связанные с материальным вознаграждением и условиям труда должны исследоваться в рамках формирования материальных стимулов, а в настоящем исследовании выбирается только 10 направлений мотивации из 12-ти показанных в таблице 12, которые соответственно пронумеруем для дальнейшего исследования в таблице 13.

Таблица 13. Выбранные мотивы для анализа нематериальной мотивации

Присвоенный номер	Обозначение	Мотив, состоящий	Ключевые слова для обозначения на графиках
1	M1	В четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации о результатах	1.Обратная связь
2	M2	В социальных контактах	2.Социальные контакты
3	M3	Формировать и поддерживать долгосрочные, стабильные взаимоотношения с малым числом коллег	3.Стабильные взаимоотношения
4	M4	В завоевании признания со стороны других	4. Признание
5	M5	Ставить сложные цели и достигать их	5.Сложные цели
6	M6	Во влиятельности и власти, стремление руководить другими	6.Власть
7	M7	В разнообразии, переменах и стимуляции	7.Разнообразие
8	M8	Быть креативным, анализирующим, открытым к новым идеям	8.Креативность
9	M9	В совершенствовании, росте и развитии как личности	9.Развитие
10	M10	В ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	10.Полезность

Авторская таблица

Результатом этого направления исследования является выявление узких мест в уровне удовлетворенности персонала, т.е. выявление разрывов элементов удовлетворенности и имеющихся мотивов.

3 этап анализ орг. культуры (ОК). Гипотеза исследования 3 этапа включает:

Возможность оценки общей орг. культуры различных организации по анкете модели Денисона, представленной в Приложении [156]. Это даст возможность выявить влияние культурных факторов на удовлетворенность персонала. Будем утверждать, что высокий уровень культуры обеспечивает высокий мотивационной менеджмент и высокую удовлетворённость персонала.

Оценка общей орг. культуры различных организации по анкете модели Денисона, представленной в Приложении, что предполагает:

1. Выявить уровень общей орг. культуры в организациях для дальнейшего анализа взаимосвязи полученных показателей ОК уровнем удовлетворенности работников.

2. Провести анализ результатов составляющих элементов орг. культуры, определить круг проблем и потенциал для повышения удовлетворённости персонала.

Методом исследования выступает анкетирование. Структура анкеты представлена в Приложении. На вопросы анкеты предлагается ответить руководителям и ряду сотрудников организации, а также возможно привлечение независимых экспертов.

Характеристики организационной культуры могут быть определены в баллах, что позволяет диагностировать уровень достигнутых характеристик культуры. Шкалами измерения принята 5-балльная шкала от 1 (абсолютное несогласие) до 5 (абсолютное согласие). Критерий уровня ОК могут быть достигнутые величины: от 2 до 3, то - низкий уровень ОК; от 3 до 4, средний уровень ОК; от 4 до 5 –высокий уровень ОК.

Анализ получаемых полученных результатов должен основываться на репрезентативной выборке и отвечать принципам согласованности и доверия, так показатель Альфа Кронбаха должен быть более 0,8.

Организационная культура представляет собой социальную сферу отношений людей для достижения целей и адаптации организации, которая включает ряд составляющих, таких как философскую и идеологическую

платформу, принципы, правила и нормы, формы коммуникаций и организационного поведения [22], что подробно рассмотрено в главе 2.

Для оценки уровня организационной культуры наиболее признанной является анкета Денисона [156], которая содержит 36-ть вопросов по 12-ти группам вопросов. Оценки ОК представлены в табл. 14.

Таблица 14. Оценки уровня организационной культуры по 12-ти группам анкеты Денисона

Группы характеристик ОК	Оценка
1. Полномочия: решения, информация, влияние	O1
2. Ориентация в команде: часть команды, гориз. контроль, команда	O2
3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности	O3
4. Основные ценности: есть нормативный набор ценностей, этический код	O4
5. Согласие: достигаем согласие, консенсуса, нет проблем по согласию	O5
6. Координация и интеграция: общая точка зрения, координация согласование целей	O6
7. Создание изменений, гибкость изменений, новые цели	O7
8. Ориентация на клиента: слышать клиента, влияние клиента, ориентация на клиента	O8
9. Организационное обучение: обучение, признание, координация	O9
10. Стратегическое управление и цели: организация имеет цели, миссию, стратегию	O10
11. Задачи и стремления: согласие по целям, имеются достигаемые цели, четко формулирует цели	O11
12. Видение: есть общее видение, есть координация, видение создает мотивацию для персонала	O12
Среднее	O ср.

Авторская таблица

В работе принято предположение, что показатели организационной культуры влияют на показатели удовлетворённости персонала в соотношениях, представленных в таблице 15.

Таблица 15. Взаимосвязь уровня удовлетворённости персонала и характеристик организационной культуры.

Уровень УП, в частности по аспектам нематериальной мотивации в части:	Взаимосвязь влияния ОК на УП	Характеристики организационной культуры (ОК)
1. Четкой структурой работы, обратной связью и информацией о своих результатах?	4, 6	1. Полномочия: решения, информация, влияние
2. Возможностей для социальных контактов на работе?	5	2. Ориентация в команде: часть команды, горизонтальный контроль, команда
3. Возможности поддерживать доверительные, долгосрочные отношения с близким кругом коллег?	2, 6	3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности
4. Признания, которое получаете от коллег и руководства?	1, 9	4. Основные ценности: есть нормативы набор ценностей, этический код
5. Возможности ставить сложные цели и достигать их в работе?	10, 11	5. Согласие: достижение согласия, консенсуса, нет проблем по согласию
6. Степени влияния и возможностью руководить другими?	1	6. Координация и интеграция: общая точка зрения, координация, согласование целей
7. Разнообразие, перемен и стимулов в работе?	7	7. Создание изменений, гибкость изменения, новые цели
8. Возможности проявлять креативность, анализировать и внедрять новые идеи?	8, 9	8. Ориентация на клиента: слышать клиента, влияние клиента, ориентация на клиента
9. Условий для личностного роста и профессионального развития?	3, 9	9. Организационное обучение: обучение, признание, координация
10. Ощущения своей востребованности и значимости в общественно полезной работе?	1, 9, 12	10. Стратегическое управление и цели: наличие целей, миссии, стратегии
-	-	11. Задачи и стремления: согласие по целям, наличие достигаемых целей, четко формулируемые цели
-	-	12. Видение: есть общее видение, есть координация видение, что создает мотивацию для персонала

Авторская таблица

4 этап. Сводный анализ. Принята гипотеза, что высокая культура обеспечивают высокую удовлетворённость персонала.

Взаимосвязь выбора мероприятий повышения удовлетворённости персонала на основе ОК обусловлена двумя критериями. Во- первых, приоритет мероприятий по развитию удовлетворённости определяются разрывами удовлетворённости с мотивами. Во- вторых, формируются мероприятия по улучшению ОК влияющих на удовлетворённость, по взаимосвязи удовлетворённости с уровнем ОК. В результате строится сводная таблица 16, которая позволит выявить последовательность совершенствования ОК для повышения УП.

Таблица 16. Сопоставление потребностей, удовлетворенности сотрудников и уровней организационной культуры

Характеристики нематериальной мотивации, по номерам табл. 13 от 1 до 10	Процентные соотношения по мотивационному профилю, % из 100 % общего профиля*	Рп	Оценка уровня УП в 6ти балльной системе, баллы по 6 - балльной системе	Ру	Разрыв -Р	Приоритет для повышения Уп, Пр	Оценка составляющих ОК, баллы в 5ти балльной системе*
М1	Уп1	Рп1	Уу1	Ру1	Ру1-Рп1	Пр1	Оу1
М2	Уп2	Рп2	Уу2	Ру2	Ру2-Рп2	Пр2	Оу2
М3	Уп3	Рп3	Уу3	Ру3	Ру3-Рп3	Пр3	Оу3
М4	Уп4	Рп4	Уу4	Ру4	Ру4-Рп4	Пр4	Оу4
М5	Уп5	Рп5	Уу5	Ру5	Ру5-Рп5	Пр5	Оу5
М6	Уп6	Рп6	Уу6	Ру6	Ру6-Рп6	Пр6	Оу6
М7	Уп7	Рп7	Уу7	Ру7	Ру7-Рп7	Пр7	Оу7
М8	Уп8	Рп8	Уу8	Ру8	Ру8-Рп8	Пр8	Оу8
М9	Уп9	Рп9	Уу9	Ру9	Ру9-Рп9	Пр9	Оу9

M10	Уп10	Рп10	Уу10	Ру10	Ру10-Рп10	Пр10
Среднее	-	-		-	-	-

Авторская таблица

* определяются по уровням таблицы 14 по среднему значению исходя из соотношений таблицы 15: $Oy1 = (O1 + O6)/2$; $Oy2 = O5$; $Oy3 = (O2 + O6)/2$; $Oy4 = (O1 + O9)/2$; $Oy5 = (O10 + O11)/2$; $Oy6 = O1$; $Oy7 = O7$; $Oy8 = (O8 + O9)/2$; $Oy9 = (O3 + O9)/2$; $Oy10 = (O1 + O9 + O12)/3$.

Анализ таблицы 7 выявляет наличие нескольких ключевых разрывов между важностью мотива и тем, насколько такие потребности удовлетворены в организации, для рассматриваемой организации.

5 этап. Разработка мероприятий и проектов развития мотивации, формирование портфеля проектов развития мотивации.

Основа построения проектов состоит в разработке конкретных мероприятий по развитию мотивации на основе совершенствования ОК, с определением четких прогнозных результатов повышения удовлетворённости персонала. Из возможного состава различных проектов формируется оптимальный портфель на основе критерия полезности и эффективности, что будет рассмотрено в 3.3 настоящего исследования.

3.2 Диагностика уровня удовлетворённости персонала и организационной культуры для совершенствования системы мотивации

Для диагностики уровня удовлетворённости персонала и организационной культуры в целях совершенствования системы мотивации были выбраны два промышленных предприятия «Модерам» и «Техноавиа», для которых был реализован алгоритм методики, представленный в п.3.1.

1 этап – постановка целей будет формирования приоритетов мотивирующих факторов для повышения удовлетворенности персонала и разработка портфеля проектов нематериальной мотивации.

2 этап – определение потребности и анализ мотивов работника.

Рассмотрим комплексное исследование мотивации персонала компании «Модерам». Целью данного исследования являлось выявление ключевых факторов, определяющих трудовую мотивацию сотрудников и анализ различий в мотивационных профилях в зависимости от их профессиональных, демографических и должностных характеристик. Исследование было основано на данных, полученных с помощью признанной методики – анкеты Ричи-Мартина (таблица 17), которая позволяет оценить относительную важность двенадцати фундаментальных мотивационных факторов. В опросе приняли участие сотрудники различных подразделений, занимающие как исполнительские, так и управленческие позиции, и представляющие разные возрастные группы (2 мужчин, 22 женщины; 6 управленцев, 18 исполнителей; 13 «творческих» и 11 «регулятивных» ролей; возраст 21-60 лет), пересчитанные в удельные веса по каждому фактору. Полученные результаты были тщательно проанализированы для выявления как общих тенденций, так и специфических потребностей отдельных групп работников.

Таблица 17. Пояснение к 12 факторам мотивации по анкете Ричи-Мартина [123]

Фактор	Краткое содержание
Заработная плата	Высокий доход, льготы и материальные поощрения как ведущий источник удовлетворенности трудом
Условия работы	Комфорт и организация рабочего места, режимов и среды труда
Обратная связь	Наличие структуры, правил и регулярной информации о результатах для снижения неопределенности
Соц.контакты	Широкий круг общения и взаимодействий по работе
Стабильность отношений	Долгосрочные доверительные связи и устойчивые командные отношения
Признание	Публичное уважение, похвала, видимость достижений и статуса вклада
Сложные цели	Стремление к вызовам, амбициозным задачам и достижениям
Власть	Влияние на решения и лидерство над другими
Разнообразие	Перемены, отсутствие рутины, стимуляция
Креативность	Исследование нового, генерация идей, аналитичность
Развитие	Саморазвитие, рост компетенций и автономии
Полезность	Ощущение общественной значимости и пользы работы

В среднем по компании наибольший удельный вес имеют «Заработная плата» 8,88%, «Признание» 8,55% и «Обратная связь» 8,55% (рисунки 13,14), что указывает на сочетание материальных и информационно-социальных драйверов эффективности. Далее следуют «Развитие» 8,39% и «Сложные цели» 8,38%, что отражает потребность сотрудников в росте и достижениях при доступе к ясным целям и обратной связи. Наименее выражены «Полезность» 8,06%, «Социальные контакты» 8,14%, «Стабильность отношений» 8,16% и «Власть» 8,18%, что в совокупности говорит о меньшей роли альтруистических, «социально-теплых» и иерархических мотивов по сравнению с признанием результатов и справедливой оплатой. При этом разброс невелик: стандартные отклонения для ключевых факторов составляют 0,53-1,08 п.п., что свидетельствует о достаточно сглаженном профиле без «пиков» экстремальной специализации. Фактор «Заработная плата» был ведущим у 8 из 24 сотрудников, «Признание» – у 3, «Обратная связь» – у 2; остальные факторы реже выходили на первое место, что подтверждает материально-результативный фокус мотивации.

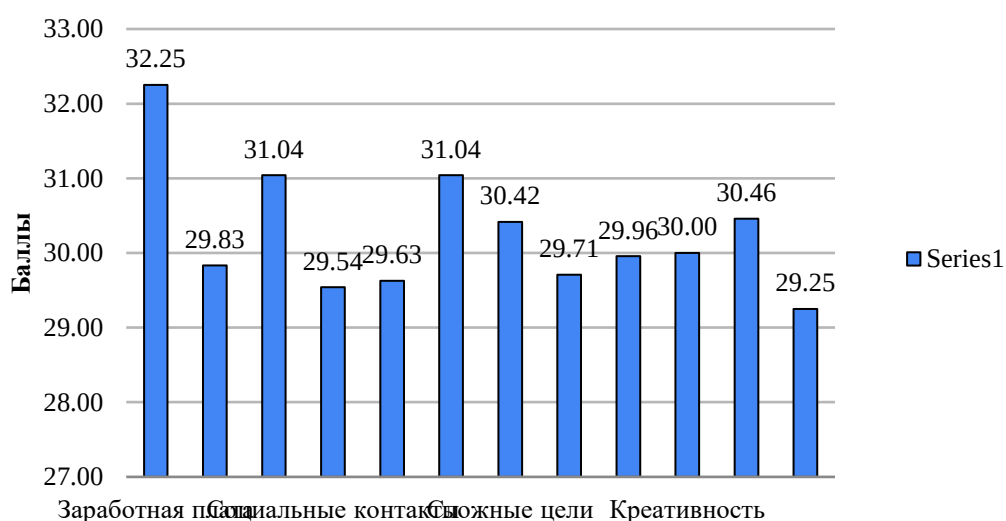


Рисунок 13 – Среднее количество баллов по каждому фактору мотивации персонала «Модерам»

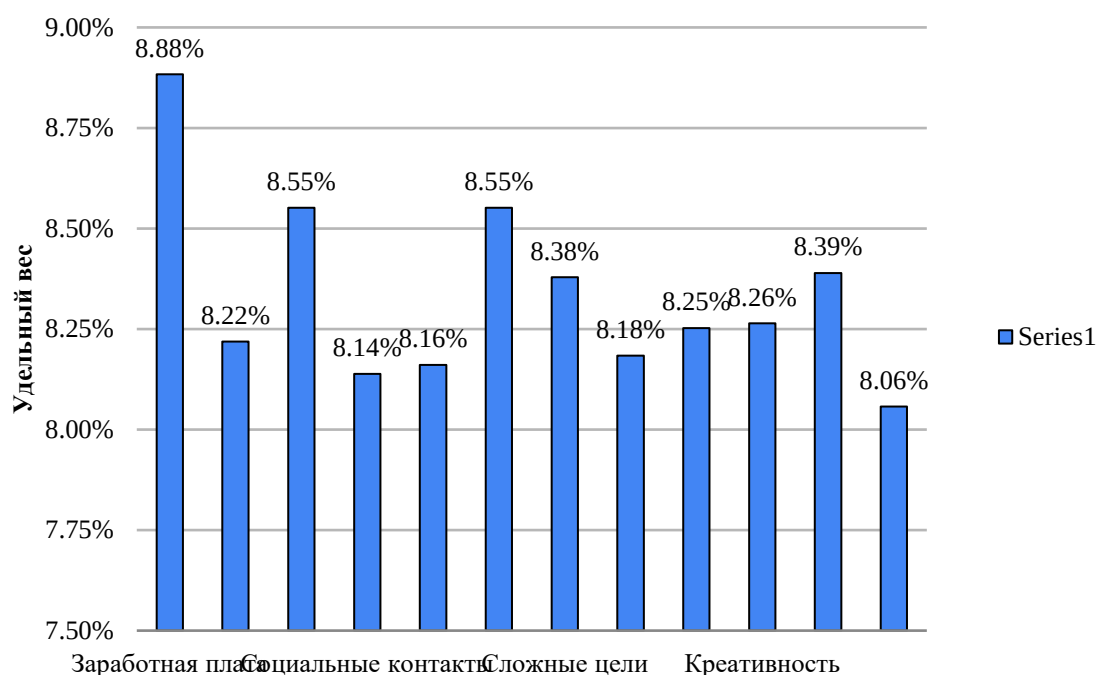


Рисунок 14 – Средний удельный вес каждого фактора мотивации персонала «Модерам»

Нужно учитывать малую мужскую подвыборку (2 человека), поэтому выводы по полу – ориентировочные, а не статистически устойчивые. У мужчин выше «Социальные контакты» 9,09%, «Сложные цели» 8,95% и «Развитие» 8,68%, отражая коммуникационную и достиженческую направленность; у женщин относительно выше «Заработная плата» 8,95%, «Признание» 8,56% и «Креативность» 8,33%, что сочетает материальную справедливость, видимость вклада и возможности творческой самореализации. С учетом ограничений, целесообразно таргетировать мужскую аудиторию на проектные роли с интенсивным взаимодействием и вызовами, а женскую – на ясные правила оплаты, системы признания и пространства для творчества в рамках задач.

У управленцев выше «Стабильность отношений» 8,63%, «Социальные контакты» 8,45% и «Креативность» 8,49%; это типично для менеджерских ролей с высокой координационной нагрузкой и ответственностью за командные связи. У исполнителей заметно сильнее «Признание» 8,69% и «Обратная связь» 8,72%. Можно сделать вывод о значимости ясных критериев оценки и регулярного фидбэка к результатам труда и справедливой видимости вклада в коллективе. Различия по «Заработной плате» минимальны между ролями, что подразумевает

общую чувствительность к компенсации на обоих уровнях и потребность в прозрачной грейдовой модели.

«Творческие» сотрудники сильнее ориентированы на «Заработную плату» 9,20%, «Признание» 8,77% и «Обратную связь» 8,82% и немного выше по «Сложным целям», что указывает на готовность брать вызовы при условии ясной оценки и достойной оплаты за интеллектуально насыщенные задачи. «Регулятивные» роли выше по «Разнообразию» 8,59%, «Креативности» 8,62% и «Стабильности отношений» 8,41%, что отражает ценность смены форматов рутинных операций, оптимизации и командной устойчивости для снижения утомляемости монотонных процессов. Оба кластера достаточно равны по «Развитию» 8,35-8,44%, поэтому программы повышения квалификации универсально полезны и должны быть сегментированы по траекториям, а не по базовому характеру задач.

До 29 лет максимальны «Обратная связь» 8,95% и «Заработная плата» 8,95%, что закономерно для ранних карьерных стадий с высокой потребностью в наставничестве и финансовой стабилизации. В группе 30-39 усиливаются «Развитие» 8,54%, «Обратная связь» 8,70% и «Власть»/влияние 8,43%, отражая переход к закреплению компетенций и стремлению к влиянию на решения. В 40-49 лет заметно возрастает «Признание» 8,86% при стабильных значениях «Развития», указывая на потребность в видимости и уважении профессионального статуса. В 50+ усиливаются «Разнообразие» 8,88% и «Креативность» 8,61% при высокой «Стабильности отношений» 8,40%.

Таким образом, мотивационный профиль «Модерама» – это сочетание «материальная справедливость + признание результатов + структурная ясность задач», причем развитие и амбициозные цели выступают усилителями эффекта, особенно в творческих и молодежных группах. Слабая роль власти и стабильности отношений предполагает, что карьерные стимулы должны строиться не на символических титулах, а на содержательных расширениях зоны ответственности, видимости результатов и возможностях обучения и наставничества.

Можно сформулировать некоторые рекомендации руководству компании «Модерам»:

1. Приоритизировать прозрачную оплату: внедрить грейды с вилками, ежегодный пересмотр и бонусы, привязанные к измеримым целям и вкладным метрикам, чтобы удовлетворить самый сильный мотив «деньги» и связку с «обратной связью» через KPI/OKR.

2. Развернуть системное признание: ежемесячные церемонии «видимости результатов», стенды успехов, и «героини недели», сочетая публичную похвалу с персональными благодарностями от руководителей.

3. Стандартизировать фидбек-цикл: краткие спринт-ретро и 1-на-1 раз в 2-4 недели, где обсуждаются прогресс, препятствия и планы развития; включать микро-навыки для поддержания мотива «развитие».

Точечные программы по группам:

1. Творческие роли: «вызов + признание + фидбек», через дизайнерские ревью и премии за интеллектуальные находки; бонусы за внедренные идеи и патенты, чтобы усилить сочетание «сложные цели/признание/оплата».

2. Регулятивные роли: «анти-рутина + стабильность», через микроротации, улучшения стандарта, Kaizen-соревнования и смену пар в операциях; командные уединения для укрепления доверия и обмена опытом.

3. Управленцы: акцент на поддержание командного духа («стабильность отношений») и развитие наставнических навыков признания и обратной связи; для исполнителей – четкие критерии оценок, интерактивные дашборды прогресса и публичные витрины результатов.

Стоит отметить, что низкая средняя «Полезность» при высоком «Признании» и «Обратной связи» показывает, что социальная миссия работы воспринимается слабее личной результативности; интеграция «историй влияния» клиентов и ESG-инициатив способна придать смысл рутине без давления на иерархические мотивы. Умеренные стандартные отклонения и близкие средние по факторам означают, что универсальные корпоративные практики будут работать, но максимальный эффект даст «сборка мотива» под роль/возраст – персонализация на

уровне команд и проектов. Низкая роль «Власти» предполагает, что горизонтальные карьерные лестницы будут приняты лучше, чем чистые административные повышения, если они сопровождаются признанием и доплатой за экспертизу.

Таким образом, у «Модерам» сформирован рационально-результативный мотивационный контур: сотрудники ожидают справедливой материальной отдачи, видимости своих достижений и регулярной обратной связи, на фоне устойчивого запроса на развитие и посильные вызовы. Максимальный прирост вовлеченности дадут прозрачная компенсация, институционализированное признание и ритмизованный менеджмент фидбека с персонализацией по роли, характеру задач и возрасту, тогда как акцент на «власть» и формальные титулы без расширения ответственности существенного эффекта не даст.

Завершив анализ мотивационного профиля «Модерам», можно отметить, что доминировали заработная плата, признание и потребность в структурированной обратной связи.

Рассмотрим оценку «Техноавиа», сохранив ту же методику интерпретации анкеты Ричи-Мартина для сопоставимости выводов. Это позволит проверить, какие закономерности устойчивы в смежной отрасли СИЗ и как на профиль мотивации влияет иной масштаб и конфигурация бизнеса «Техноавиа» с широкой филиальной сетью и производственной базой. В центре внимания – сравнение сильнейших и наименее выраженных мотивов, различий по ролям, возрасту и характеру задач, чтобы выделить универсальные управленческие практики и зоны, требующие адаптации именно под контекст «Техноавиа».

В среднем лидируют «Заработная плата» 10,78%, «Признание» 9,59%, «Полезность» 9,13% и «Развитие» 8,76% (рисунки 3,4), указывая на важность справедливой компенсации, публичной видимости вклада, осмысленности труда и возможностей роста для большинства сотрудников. Вторая линия – «Сложные цели» 8,6% и «Разнообразие» 8,35%, что говорит о готовности брать вызовы и снижать монотонность через вариативность заданий и проектов. Баланс «деньги + признание + полезность + развитие» отражает совмещение внешней и внутренней

мотивации, когда финансовая справедливость усиливается ощущением значимости результата и возможностью профессионального продвижения. Внизу рейтинга находятся «Власть» 6,96%, «Стабильность отношений» 7,09% и «Социальные контакты» 7,33%, которые потенциал чисто иерархических стимулов и «семейных» ритуалов без явной связи с результатом и ростом. Относительно невысокая «Креативность» 7,66% указывает, что инновационная активность вероятнее усиливается через сложные, но прикладные задачи и признание за внедрение, а не через свободный брейншторм без четкого бизнес-эффекта.

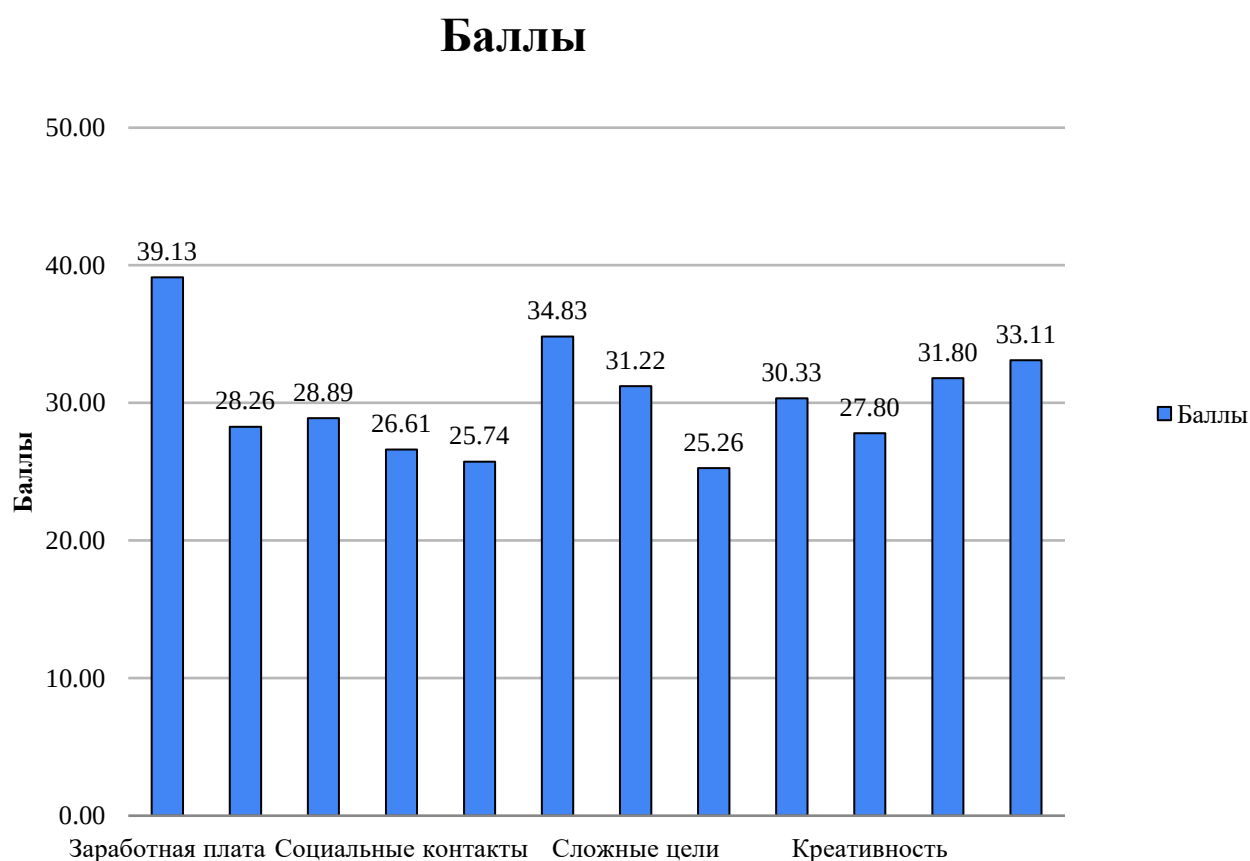


Рисунок 15 – Среднее количество баллов по каждому фактору мотивации персонала «Техноавиа»

Удельный вес

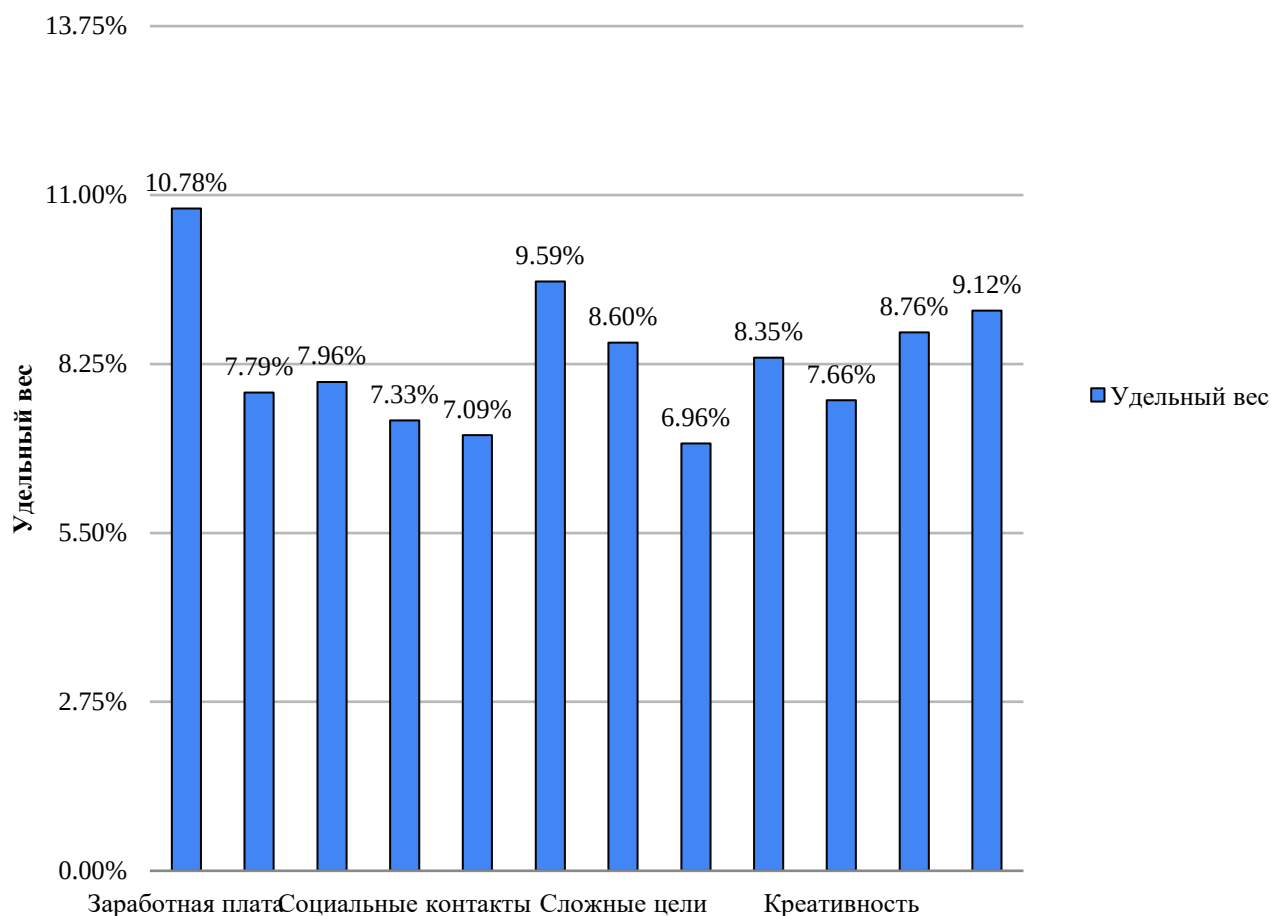


Рисунок 16 – Средний удельный вес каждого фактора мотивации персонала «Техноавиа»

Таким образом, портрет компании – это комбинация денежной прозрачности, системного признания и четко спроектированных траекторий развития, дополненная акцентом на общественную пользу результатов работы для клиентов и партнеров. Стимулы на основе «власти» и «социальной стабильности группы» дадут ограниченный эффект без привязки к достижению сложных целей и видимой полезности, поэтому административные символы стоит подменять проектным лидерством и расширением ответственности с измеримыми результатами. Регулярная «обратная связь» важна, но уже не в качестве абсолютного приоритета, как в ряде коллективов, а как связующее звено, которое превращает сложные цели и развитие в персональные достижения, достойные признания и материальной отдачи.

Фокус на деньгах сотрудников «Техноавиа» требует прозрачных грейдов, ясных бонусных правил и своевременного пересмотра вилок, чтобы устранить «информационный шум» вокруг компенсации и усиливать чувство справедливости. Высокая роль «Признания» и «Полезности» означает важность публичных ритуалов видимости вклада и историй об эффекте решений для клиентов, отрасли и общества, чтобы переводить результаты в социально значимый смысл. «Развитие» и «Сложные цели» должны быть связаны с доступом к сложным проектам, наставничеством и персональными траекториями, превращающими усилие в компетенции и зарплатную премию, а не в «героизм без последствий».

1.Компенсация: грейдовая сетка с диапазонами, прозрачные критерии перехода, квартальные бонусы, спаянные с OKR, и «справочная» страница по оплате, чтобы снизить транзакционные издержки обсуждений и поддержать ключевой мотив денег.

2.Признание и полезность: ежемесячные церемонии «видимости результата», витрина кейсов «польза для клиента/производства» и мини-гранты на внедрение улучшений с публичной презентацией влияния.

3.Развитие и цели: 1-на-1 по циклу 2-4 недели, индивидуальные планы развития, проектные челленджи на повышение разряда/грейда с быстрыми практическими «выходами на линию» для закрепления навыков.

Программы по кластерам:

1.Управленцы: лидерство через проекты и наставничество, KPI по «влиянию на результат» и по тиражируемости практик, а не по числу подчиненных; отличные носители «полезности» и «сложных целей» в трансформационных задачах.

2.Исполнители: визуализация хода работ и фидбэка, понятные шкалы квалификаций, премии за качество и экономический эффект улучшений; сильнее срабатывают частые микропризнания и прогнозируемая премиальная часть.

Творческие и регулятивные: для первых – премии за внедренные идеи и архитектурные решения, для вторых – геймификация улучшений, ротации и «анти-рутинные» задания, уменьшающие утомление без потери стабильности

Общие выводы по «Техноавиа». Управленцы – исполнители. Управленцы относительно сильнее ориентированы на «Сложные цели», «Разнообразие», «Креативность» и «Полезность», что типично для ролей, где результат достигается через постановку амбициозных задач, гибкость инструментов и общественно заметный эффект решений. Исполнители в среднем сильнее подчеркивают «Заработную плату», «Признание» и «Обратную связь», что поддерживает необходимость ясных критериев оценки, регулярного фидбека и материально подтверждаемого вклада на операционном контуре. Для обоих слоев значим «Развитие», однако управленцам полезнее проектные треки лидерства и влияния, а исполнителям – сертификационные маршруты и расширение компетенций, измеримых в оплате и премиях. По характеру задач «творческие» роли тяготеют к «Сложным целям», «Креативности» и «Разнообразию», что указывает на мотивацию через вызов, вариативность и интеллектуальную новизну в контуре понятной оценки результатов. «Регулятивные» роли устойчивее связывают мотивацию с «Развитием», «Признанием» и «Заработной платой», ожидая справедливой компенсации, видимости достижений и регулярного обновления навыков на фоне стандартизированных процессов. Это различие подсказывает необходимость отдельных инструментов: челлендж-кейсы и премии за инновации для творческих, а геймификация улучшений и карьерные ступени квалификации – для регулятивных подразделений.

Младшие – старшие. По возрасту «младшие» сотрудники чаще нуждаются в ресурсах на старт и подтверждении вклада через деньги и признание, тогда как «старшие» ценят полезность и стабильный рост компетенций в сочетании с решением содержательных задач, не обязательно связанный с иерархическим расширением полномочий. Этот возрастной сдвиг позволяет строить траектории: от интенсивного наставничества и понятной бонусной сетки на старте к экспертным дорожным картам, вкладу в обучение коллег и статусу «носителя

практики» в зрелых периодах карьеры. Учитывая сравнительно низкую «Власть», даже у старших сотрудниках лучше работают экспертные треки и проектное лидерство, чем чисто административные повышения. Сравнение потребностей и профиль по категориям представлены в таблице 18.

Таблица 18. Сравнение профилей

Показатели профиля	Общие	м	ж	у	и
Модерам					
Заработная плата	8,88	8,26	8,91	8,88	8,91
Условия работы	8,22	8,82	8,19	8,25	8,13
Обратная связь	8,55	8,82	8,54	8,72	8,03
Социальные контакты	8,14	8,54	8,12	8,04	8,45
Стабильность отношений	8,16	8,26	8,6	8,00	8,63
Признание	8,55	7,99	8,58	8,69	8,13
Сложные цели	8,38	8,26	8,38	8,37	8,4
Власть	8,18	8,82	8,16	8,19	8,17
Разнообразие	8,25	8,26	8,25	8,23	8,31
Креативность	8,26	7,44	8,3	8,19	8,5
Развитие	8,39	9,09	8,36	8,39	8,4
Полезность	8,06	7,71	8,07	8,1	7,94
Техноавиа					
Заработная плата	10,78	10,03	11,26	9,24	11,57
Условия работы	7,79	7,35	8,22	6,81	8,47
Обратная связь	7,96	7,5	8,42	7,09	8,57
Социальные контакты	7,33	7,1	7,56	7,37	7,3
Стабильность отношений	7,09	7,26	6,92	7,08	7,1
Признание	9,59	9,73	9,46	9,7	9,52
Сложные цели	8,60	8,85	8,35	9,55	7,93
Власть	6,96	7,83	6,08	8,08	6,17
Разнообразие	8,35	8,58	8,13	8,84	8,01
Креативность	7,66	7,9	7,4	8,13	7,32

Показатели профиля	Общие	м	ж	у	и
Развитие	8,76	8,71	8,82	8,86	8,69
Полезность	9,12	8,84	9,35	9,28	9,01

Авторский расчет

Результат сравнения мотивационного профиля по организациям представлен в таблице 19.

Таблица 19. Сравнение удельных весов мотивационного профиля компаний

Фактор	Модерам, %	Техноавиа, %	Разница (Техноавиа-Модерам), п.п.
Заработная плата	8,88	10,78	1,9
Условия работы	8,22	7,79	-0,43
Обратная связь	8,55	7,96	-0,59
Социальные контакты	8,14	7,33	-0,81
Стабильность отношений	8,16	7,09	-1,07
Признание	8,55	9,59	1,04
Сложные цели	8,38	8,60	0,22
Власть	8,18	6,96	-1,22
Разнообразие	8,25	8,35	0,1
Креативность	8,26	7,66	-0,6
Развитие	8,39	8,76	0,37
Полезность	8,06	9,12	1,06

Сравним результаты исследования обеих компаний. В «Модерам» три верхних мотива – «Заработная плата» 8,88%, «Признание» 8,55% и «Обратная связь» 8,55%, что отражает «материально-результативный» профиль с более высоким запросом на регулярный фидбек и структурирование задач. В «Техноавиа» первая четверка – «Заработная плата» 10,78%, «Признание» 9,59%, «Полезность» 9,12% и «Развитие» 8,76%, что смещает акцент от фидбека к смыслу и росту при неизменно высокой роли справедливой оплаты. В нижней зоне у

«Техноавиа» заметно слабее «Власть» и «Стабильность отношений», тогда как у «Модерам» эти факторы умеренные и ближе к средним, а «Обратная связь» у «Модерам» весомее, чем у «Техноавиа», что подсказывает различия в менеджерских ритуалах и ожиданиях от руководства.

Общий анализ сравнения состоит в том, что обе компании сходятся на высокой роли «Признания» и «Развития» как долговременных драйверов и на приоритете справедливой «Заработной платы», что делает прозрачную оплату, публичную видимость результатов и персональные траектории развития безусловными базовыми практиками для удержания и роста эффективности. «Модерам» сильнее опирается на «Обратную связь» и более ровный профиль «социальных» факторов, тогда как «Техноавиа» ярче выражает «деньги + полезность» при меньшем интересе к «власти» и «стабильности отношений», что требует большего акцента на компенсационной прозрачности, историй о пользе и проектном лидерстве вместо формальной иерархии. Менеджерская тактика для обеих компаний – связать сложные цели с видимостью вклада и материальной отдачей, а различия учесть в дозировке: «Модерам» усилить ритм фидбэка и инженерные критерии оценки, «Техноавиа» – институционализировать признание и миссионный контент вокруг клиентской и общественной полезности решений.

Чтобы наглядно сравнить приоритетность мотивационных факторов сотрудников компании «Модерам» и уровень удовлетворенности ими, составлена таблица 20. Факторы отсортированы по убыванию их важности для сотрудников. Таблица 20. Сводная таблица мотивационных факторов и удовлетворённость работников «Модерам»

Фактор мотивации	Приоритетность (удельный вес, %)	Удовлетворенность (средний балл)
Заработная плата	8,88	4,17
Признание	8,55	4,08
Обратная связь	8,55	3,92
Развитие	8,39	4,50
Сложные цели	8,38	4,08

Креативность	8,26	4,08
Разнообразие	8,25	3,92
Условия работы	8,22	4,25
Власть	8,18	4,42
Стабильность отношений	8,16	4,33
Социальные контакты	8,14	4,08
Полезность	8,06	4,50
Среднее для удовлетворённости	-	4,01

Авторский расчет

Наибольший разрыв у Модерама зафиксирован по триаде ведущих потребностей: заработная плата занимает первое место по важности, но последнее по удовлетворенности, обратная связь имеет второй приоритет и аналогично минимальную оценку, признание разделяет вторую позицию по значимости, но демонстрирует удовлетворенность ниже среднего уровня. Этот парадокс означает, что текущая система мотивации не покрывает основные ожидания персонала в области материального вознаграждения, регулярной обратной связи и видимости результатов, что создает высокий риск оттока и падения вовлеченности при отсутствии коррекции компенсационной политики и управленческих ритуалов признания.

Факторы «Развитие» и «Полезность» получили максимальные оценки удовлетворенности при средних позициях в структуре приоритетов, указывая на то, что компания успешно предоставляет возможности для роста компетенций и формирует ощущение значимости труда. Относительно высокие баллы по «Власти» и «Стабильности отношений» при их низкой важности подтверждают, что инвестиции в иерархические символы и командную устойчивость окупаются при минимальной потребности сотрудников в этих факторах. Однако позитивный баланс по второстепенным мотивам не компенсирует критический дефицит в ключевых драйверах.

Компания «Модерам» столкнулась с классическим разрывом «важно, но не удовлетворяет»: три верхних по значимости фактора — деньги, признание и обратная связь — демонстрируют самые низкие оценки текущего состояния. Разрывы по «Сложным целям» и «Разнообразию» усиливают картину монотонности и неопределенности в постановке задач. Успех в обеспечении развития и полезности следует использовать как основу корпоративного бренда работодателя, но без устранения дефицита по материальной и информационной составляющим риск потери персонала останется высоким даже при наличии сильных траекторий роста.

Таким образом, анализ мотивационного профиля и уровня удовлетворенности сотрудников обеих компаний позволил выявить критические разрывы между ожиданиями персонала и реальной ситуацией, а также определить общие и специфические зоны для управленческого воздействия. Сравнение подходов в «Модерам» и «Техноавиа» показывает, что при внешней схожести приоритетов (деньги, признание, развитие) организации находятся на разных стадиях зрелости своих систем вознаграждения и нематериальной мотивации.

Чтобы наглядно сравнить приоритетность мотивационных факторов сотрудников компании «Техноавиа» и уровень удовлетворенности ими, составлена таблица 21. Факторы отсортированы по убыванию их важности для сотрудников.

Таблица 21. Сопоставление мотивации и удовлетворенности сотрудников компании «Техноавиа»

Фактор мотивации	Приоритет (вес), %	Удовлетворенность (средний балл из 5)
Заработная плата	10,78	4,45
Признание	7,79	4,82
Полезность	7,96	4,91
Развитие	7,33	4,82
Сложные цели	7,09	4,95
Разнообразие	9,59	4,64
Обратная связь	8,60	4,55
Условия работы	6,96	4,59

Креативность	8,35	4,95
Социальные контакты	7,66	4,95
Стабильность отношений	8,76	5,05
Власть	9,12	4,59
Среднее для удовлетворённости	-	4,823

Авторский расчет

Анализ таблицы показывает наличие нескольких ключевых разрывов между тем, что сотрудники считают важным, и тем, насколько они удовлетворены этими аспектами в компании.

1. Заработная плата является самым важным мотивационным фактором для сотрудников (приоритет 10,78%), но уровень удовлетворенности им один из самых низких (4,45 из 5). Такой разрыв указывает на то, что система материального вознаграждения в компании не в полной мере отвечает ожиданиям персонала и является ключевой зоной риска и демотивации.

2. Несмотря на то, что фактор «обратная связь» не входит в топ-3 по приоритетности (7,96%), уровень удовлетворенности им также довольно низок (4,55 из 5). Сотрудники не получают достаточной информации о своих результатах, что может снижать их вовлеченность и понимание своего вклада в общие цели.

3. Факторы «признание» и «развитие» входят в число главных приоритетов (9,59% и 8,76% соответственно) и имеют умеренный уровень удовлетворенности (4,82). Хотя ситуация здесь лучше, чем с зарплатой, есть потенциал для улучшения. Усиление публичного признания заслуг и создание более прозрачных карьерных треков поможет повысить лояльность.

4. Факторы «Полезность», «Сложные цели», «Креативность», «Социальные контакты» и «Стабильность отношений» демонстрируют высокий уровень удовлетворенности при разной степени важности. Особенно выделяется «Стабильность отношений» с самым высоким баллом удовлетворенности (5,05), что говорит о здоровом психологическом климате в коллективе.

Таким образом, главный разрыв в компании «Техноавиа» наблюдается в области материального стимулирования. Несмотря на высокую важность заработной платы, сотрудники не удовлетворены текущей системой оплаты. Второй по значимости разрыв – недостаток качественной обратной связи.

1.Схожесть профилей. И в «Модерам», и в «Техноавиа» ядром мотивации является триада «Деньги + Признание + Развитие». Это универсальный для обеих компаний запрос на справедливую оценку вклада (через зарплату), социальное подтверждение значимости (через признание) и профессиональный рост. Факторы «Власть» и «Социальные контакты» в обеих организациях играют второстепенную роль, что смещает акцент с иерархического карьеризма на экспертное лидерство и результативность.

2.Ключевое различие. «Модерам» демонстрирует классическую картину «кризиса базовых факторов»: самые важные мотивы (зарплата, обратная связь, признание) находятся в зоне максимальной неудовлетворенности. Это создает напряжение в системе и риски потери персонала. «Техноавиа» (исходя из сравнительного анализа весов) имеет более смещенный фокус в сторону «Полезности» и «Смысла» работы, что характерно для более зрелых или масштабных структур, где базовые вопросы оплаты, вероятно, решены стабильнее, и сотрудники начинают искать смысл в общественной значимости труда.

Оценка удовлетворённости по категориям. На основе разработанной анкеты, представленной выше (п.3.1) произведён расчет уровня УР, результаты которого приведены в табл.22.

Таблица 22. Анализ уровня удовлетворённости

Показатели профиля	Общие	М	Ж	У	И	До 45	Старше 45
Техноавиа							
Заработная плата	4,45	4,14	4,6	4,64	4,25	4,67	4,13
Условия работы	4,59	4,14	4,8	4,73	4,42	4,67	4,50

Обратная связь	4,55	4,43	4,6	4,73	4,42	4,73	4,25
Социальные контакты	4,95	4,57	5,13	4,8	4,58	5,20	4,38
Стабильность отношений	5,05	4,71	5,2	4,91	4,58	5,27	4,50
Признание	4,82	4,43	5	4,64	4,5	5,00	4,38
Сложные цели	4,95	4,43	5,2	4,82	4,42	5,27	4,38
Власть	4,59	4,14	4,8	4,55	4,25	4,93	4,00
Разнообразие	4,64	4,14	4,87	4,73	4,25	5,00	4,00
Креативность	4,95	4,43	5,2	4,91	4,5	5,27	4,38
Развитие	4,82	4,43	5	4,91	4,58	4,93	4,63
Полезность	4,91	4,43	5,13	4,73	4,58	5,20	4,25
Модерам							
Заработная плата	4,17	3,75	4,38	-	4,17	4,38	3,75
Условия работы	4,25	4,75	4,00	-	4,25	4,38	4,00
Обратная связь	3,92	4,25	3,75	-	3,92	4,00	3,75
Социальные контакты	4,08	4,50	3,88	-	4,08	3,88	4,50
Стабильность отношений	4,33	4,25	4,38	-	4,33	4,25	4,50
Признание	4,08	4,50	3,88	-	4,08	4,00	4,25
Сложные цели	4,08	4,50	3,88	-	4,08	4,00	4,25
Власть	4,42	5,00	4,13	-	4,42	4,13	5,00
Разнообразие	3,92	3,75	4,00	-	3,92	4,00	3,75
Креативность	4,08	4,50	3,88	-	4,08	4,00	4,25
Развитие	4,50	5,00	4,25	-	4,50	4,50	4,50
Полезность	4,50	4,75	4,38	-	4,50	4,50	4,50

Авторский расчет

Определение ранговых разрывов. В связи с тем, что исследование связано с влиянием организационной культуры на удовлетворённость персонала рассмотрим разрывы только для факторов нематериальной мотивации, как было представлено выше. Анализ разрывов представлен в табл.23.

Таблица 23. Разрывы уровня удовлетворённости и приоритетов мотивов по нематериальным факторам

Фактор мотивации	Приоритетность (удельный вес, %)	РП	Удовлетворенность (средний балл)	Р _у	Разрыв приоритета и удовлетворённости	Приоритет для развития систем мотивации орг культуры
Техно авиа						
4Признание	9,59	1	4,82	6	5	1
10Полезность	9,12	2	4,91	5	3	4
9Развитие	8,76	3	4,82	7	4	2
5Сложные цели	8,6	4	4,95	2	-2	-
7Разнообразие	8,35	5	4,64	8	3	5
1Обратная связь	7,96	6	4,55	10	4	3
8Креативность	7,66	7	4,95	3	-4	-
2Социальные контакты	7,33	8	4,95	4	-4	-
3Стабильность отношений	7,09	9	5,05	1	-8	-
6Власть	6,96	10	4,59	9	-1	-
Модерам						
4Признание	8,55	1	3,92	9	8	1
10Полезность	8,39	2	4,50	1	-1	-
9Развитие	8,38	3	4,08	6	3	3
5Сложные цели	8,26	4	4,08	7	3	4
7Разнообразие	8,25	5	3,92	10	5	2
1Обратная связь	8,22	6	4,25	5	-1	-
8Креативность	8,18	7	4,42	3	-4	-
2Социальные контакты	8,16	8	4,33	4	-4	-
3Стабильность отношений	8,14	9	4,08	8	-1	-
6Власть	8,06	10	4,50	2	-8	-

Авторский расчет

Этап 3. Анализ орг. культуры (ОК). Анализ ОК, произведенный по анкете Денисона, представлен в табл.24.

Таблица 24. Анализ орг. культуры

Группы характеристик ОК	Модерам	Техноавиа	Сравнение
1. Полномочия: решения, информация, влияние	4,11	4,00	0,11
2. Ориентация в команде: часть команды, гориз. контроль, команда - главное	4,17	4,18	-0,02
3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности	4,14	4,11	0,03
4. Основные ценности: есть нормативы набор ценностей этический код	4,36	4,06	0,30
5. Согласие: достигаем согласие, консенсуса, нет проблем по согласию	3,33	4,05	-0,71
6. Координация и интеграция: общая точка зрения, координация согласование целей	3,53	3,83	-0,30
7. Создание изменений Гибкость изменения, новые цели	3,72	3,98	-0,26
8. Ориентация на клиента: слышать клиента, влияние клиента, ориентация на клиента	3,44	3,79	-0,35
9. Организационное обучение: обучение, признание, координация	3,47	3,83	-0,35
10. Стратегическое управление и цели: имеет цели миссию стратегию	3,22	4,38	-1,16
11. Задачи и стремления: согласие по целям, есть достигаемые цели, четко формулирует цели	3,53	4,17	-0,65
12. Видение: есть общее видение, есть координация видение создает мотивацию для персонала	3,67	4,24	-0,57
Среднее	3,72	4,05	-0,33

Авторский расчет

Анализ взаимосвязи удовлетворённости персонала и ОК. Анализ взаимосвязи удовлетворённости персонала и ОК Модерам представлен в табл.25.

Таблица 25. Оценка уровня ОК удовлетворённости и приоритетов улучшений

Фактор мотивации	Приоритетность (удельный вес, %)	Р _П	Удовлетворенность (средний балл)	Р _У	Р	Приоритет для развития систем	Оценка ОК, баллы в 5-ти бальной системе
Признание	8,55	1	3,92	9	8	1	3,792
Полезность	8,39	2	4,50	1	-1	-	3,667
Развитие	8,38	3	4,08	6	3	3	3,806
Сложные цели	8,26	4	4,08	7	3	4	3,375
Разнообразие	8,25	5	3,92	10	5	2	3,722
Обратная связь	8,22	6	4,25	5	-1	-	3,819
Креативность	8,18	7	4,42	3	-4	-	3,458
Социальные контакты	8,16	8	4,33	4	-4	-	3,333
Стабильность отношений	8,14	9	4,08	8	-1	-	3,847
Власть	8,06	10	4,50	2	-8	-	4,111
Среднее	-	-	4,1	-	-	-	3,7

Авторский расчет

**остальные проценты приходятся на факторы материальной мотивации, зар. платы и условий труда по организациям*

Анализ таблицы 25 показывает наличие нескольких ключевых разрывов между тем, что сотрудники считают важным, и тем, насколько они удовлетворены этими аспектами в компании, это касается удовлетворённости в признании, в развитии, в структурировании, в ощущении востребованности в полезной работе, в разнообразии.

В итоге последовательность совершенствования ОК для повышения УП можно увидеть в таблице 26.

Таблица 26. Последовательность совершенствования ОК для сокращения разрывов

Фактор мотивации	Приоритетность (удельный вес, %)	РП	Удовлетворенность (средний балл)	ТРy	Р	Приоритет для развития систем мотивации орг культуры	Оценка составляющих ОК, баллы в 5ти бальной системе
Модерам							
4Признание	8,55	1	3,92	9	8	1	3,792
7Разнообразие	8,25	5	3,92	10	5	2	3,722
9Развитие	8,38	3	4,08	6	3	3	3,806
5Сложные цели	8,26	4	4,08	7	3	4	3,375
Техноавиа							
4.Признание	9,59	1	4,82	6	5	1	3,91
9.Развитие	8,76	3	4,82	7	4	2	3,97
1.Структура	7,96	6	4,55	10	4	3	3,91
10.Полезность	9,12	2	4,91	5	3	4	4,02
7.Разнообразие	8,35	5	4,64	8	3	5	3,98

Из таблицы 26 видна тенденция, что приоритетные разрывы имеют более низкие от среднего культурные значения.

Таблица 27. Элементы ОК по анкете Денисона

Характеристики организационной культуры (ОК)
1. Полномочия: решения, информация, влияние
2. Ориентация в команде: часть команды, горизонтальный контроль, команда
3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности
4. Основные ценности: есть нормативы набор ценностей, этический код
5. Согласие: достижение согласия, консенсуса, нет проблем по согласию
6. Координация и интеграция: общая точка зрения, координация, согласование целей
7. Создание изменений, гибкость изменения, новые цели
8. Ориентация на клиента: слышать клиента, влияние клиента, ориентация на клиента
9. Организационное обучение: обучение, признание, координация

10.Стратегическое управление и цели: наличие целей, миссии, стратегии
11.Задачи и стремления: согласие по целям, наличие достигаемых целей, четко формулируемые цели
12.Видение: есть общее видение, есть координация видение, что создает мотивацию для персонала

Таблица 28. Направления совершенствования ОК для повышения удовлетворённости персонала организации «Модерам»

	Уровень УП, в частности по аспектам нематериальной мотивации в части:	Взаимосвязь влияния ОК на УП номер из табл.17	Направления ОК, которые необходимо совершенствовать
1	4. Признания, которое получаете от коллег и руководства	1 (часть), 9 (часть)	1.Полномочия: влияние 9. признание
2	7. Разнообразие, перемен и стимулов в работе	7	7.Создание изменений, гибкость изменения, новые цели
3	9. Условий для личностного роста и профессионального развития	3 9	3.Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности 9. Организационное обучение: обучение, координация
4	5. Возможности ставить сложные цели и достигать их в работе	10, 11	10.Стратегическое управление и цели: наличие целей, миссии, стратегии 11.Задачи и стремления: согласие по целям, наличие достигаемых целей, четко формулируемые цели

Авторская таблица

Таблица показывает, что для организации «Модерам» необходимо в первую очередь стимулировать мотив «Признание», затем мотив «Разнообразие», далее «Развитие» и «Сложные цели».

Таблица 29. Направления совершенствования ОК для повышения удовлетворённости персонала организации «Техноавиа»

	Уровень УП, в частности по аспектам нематериальной мотивации в части:	Взаимосвязь влияния ОК на УП	Характеристики организационной культуры (ОК)
1	4. Признания, которое получаете от коллег и руководства	1, 9	1. Полномочия: влияние 9 признание
2	9. Условий для личностного роста и профессионального развития	3, 9	3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности 9. Организационное обучение: обучение, признание, координация
3	Четкой структурой работы, обратной связью и информацией о своих результатах	4, 6	4. Основные ценности: есть нормативы набор ценностей, этический код 6. Координация и интеграция: общая точка зрения, координация, согласование целей
4	10. Ощущения своей востребованности и значимости в общественно полезной работе	1, 9, 12	1. Полномочия: решения, информация, влияние 9. Организационное обучение: обучение, признание, координация 12. Видение: есть общее видение, есть координация видение, что создает мотивацию для персонала
5	7. Разнообразие, перемен и стимулов в работе	7	7. Создание изменений, гибкость изменения, новые цели

Авторская таблица

Таблица показывает, что для «Техноавиа» необходимо в первую очередь стимулировать мотив «Признание», затем мотивы «Развитие», «Обратная связь», «Полезность» и «Разнообразие»

В целом достигнутые значения УП и ОК, показывают соотношения в таблице 30.

Таблица 30. Сравнение УП и КО

	Техноавиа	Модерам
УП	4,8 выше среднего	4,1 чуть выше среднего
ОК	4,07 - средняя	3,7 - слабая

Авторский расчет

Из данных табл. 30 можно сделать выводы в подтверждение гипотезы, что более высокая удовлетворённость связаны с более высокой ОК.

В результате выполнения Этапов 1-4 произведен анализ, позволяющий выявить направления совершенствования ОК для повышения УП.

Этап 5 алгоритма будет рассмотрен в п.3.3.

3.3 Разработка мероприятий для повышения удовлетворённости персонала в рамках развития системы мотивации на основе совершенствования организационной культуры

Разработка мероприятий для повышения удовлетворённости персонала в рамках развития системы мотивации на основе совершенствования организационной культуры должна быть произведена на основе полученных приоритетов, определяющих последовательность реализации мероприятий.

Для оценки эффективности мероприятий может быть применен проектно – портфельный подход, основанный на том, что необходимо разработать проекты по каждому мероприятию для совершенствования ОК, а затем сформировать портфель проектов на основе выбранного критерия эффективности, затрат (инвестиций), связанных с каждым проектом.

Проблемы определения социальных проектов состоят в сложности выявления социальных эффектов и отсутствии денежных эквивалентов эффектов.

Эффективность развития системы мотивации определяется полезностью и/или совокупной эффективностью мероприятий.

Методические рекомендации для формирования портфеля инвестиций по совершенствованию системы мотивации с учетом полезности и эффективности могут включать следующие этапы:

1 этап – Формирование состава мероприятий по мотивации, отвечающих требованиям ценности для мотивации персонала;

2 этап – Разработать проекты, включающие планируемый результат мероприятий, объем инвестиций и эффекты;

3 этап – Формирование портфеля проектов по выбранному критерию, которым может быть:

- Критерий – максимизация полезности;
- Критерии – максимизация *SROI с учетом монетизации эффектов*.

Критерий достижения максимальной полезности. Упрощенный выбор портфеля инвестиций по критерию полезности состоит в ранжировании проектов по приоритету полезности (приоритет косвенно отражает полезность проекта, выраженного в неких условных показателях полезности) и включение проектов по порядку снижения приоритета в имеющийся объем предельного ограничения по ресурсам (*P_{огр}*), как показано в таблице 31.

Таблица 31. Формирование портфеля проектов развития системы мотивации по критерию полезности (приоритету)

Приоритете проекта развития системы мотивации (косвенное отражение уровня полезности)	Инвестиции	Соотношение с имеющимся ограничением ресурсов	Состав Портфеля
Проект 1 (объем полезности1)	И1	$I1 \leq P_{огр}$	1
Проект 2(объем полезности2)	И2	$I1 + I2 \leq P_{огр}$	2
...		...	
Проект N (объем полезности N)	И _N	$I1 + I_N \leq P_{огр}$	N
Проект (N+1)	И _{n+1}	$I1 + I_N + I_{N+1} \geq P_{огр}$	Не входит в портфель

Авторская таблица

В итоге формируется портфель проектов, дающий максимальную полезность (сумму условной полезности) в условиях ограниченных ресурсов.

Критерий SROI. Для социальных эффектов применяется показатель социального возврата инвестиций SROI [100]. Главная сложность такого подхода

состоит в формировании набора эффектов социальных мероприятий и их последующей монетизации (перевода качественных эффектов в величину денежной выгоды).

Показатель возврата инвестиций Π_{SROI} определяется как классический показатель эффективности, а именно как отношение денежного эффекта (Дэ) к величине инвестиции для проекта (И):

$$\Pi_{SROI} = \text{Дэ} / \text{И} \quad (10)$$

Критерий эффективности социальных проектов состоит в том, чтобы:

$$\Pi_{SROI} > 1 \quad (11)$$

Формирование состава проектов по величине SROI в упрощенном виде происходит аналогично, как и по полезности, что представлено в таблице 32.

Таблица 32. Формирование портфеля проектов развития системы мотивации по критерию SROI

Положительная величина SROI по убыванию SROI	Инвестиции	Соотношение с имеющимся ограничением	Состав Портфеля
SROI 1 (для проекта1)	И1	$I1 \leq P_{огр}$	Проект 1
SROI 2(для проекта2)	И2	$I1+I2 \leq P_{огр}$	Проект 2
...		...	
SROI N(для проекта N)	И _N	$I1+I_N \leq P_{огр}$	Проект N
N+1	И _{n+1}	$I1+I_N+I_{N+1} \geq P_{огр}$	Проект не входит в портфель

Авторская таблица

В итоге формируется портфель проектов, дающий максимальный денежный эффект в условиях ограниченных ресурсов.

Приоритет выбора проектов принадлежит методу выбора по критерию SROI, показывающего прямую экономическую эффективность.

Упрощенные таблицы х и хх возможны к применению для небольшого состава проектов. В общем случае при наличии большого количества проектов может применяться оптимизационные модели формирования портфеля, в частности на основе динамического моделирования.

В условиях нелинейных связей (то есть невозможности линейной оптимизации) и необходимости получения целочисленных решений получения целого количества проектов, наиболее предпочтительно применять инструмент динамического программирования, содержащий пошаговое решение отбора проектов в соответствии с выбранным критерием [51; 153; 12].

Критерием выбора проекта нематериальной мотивации для обеспечения удовлетворённости персонала будет его максимальная полезность или монетизированный эффект в рамках ограниченного объема инвестиций для проекта. Модель оптимального портфеля:

$$I_1 + \dots + I_n \leq I \quad \text{Э}(I_1) + \dots + \text{Э}_n(I) \rightarrow \max I_i = \begin{cases} 0 \\ I_i \end{cases} \quad (12)$$

Где: n – количество возможных проектов;

I – объем инвестиций для проекта;

$\text{Э}(I)$ – эффекты (полезность) проекта.

В результате решения в портфель будут отобраны проекты, дающие наибольший монетизированный эффект или полезность в условиях ограниченного объема ресурсов.

Рассмотрим подходы по формированию мероприятий мотивации персонала на основе совершенствования орг. культуры (ОК) и определению состав эффектов от мероприятий.

Состав мероприятий по совершенствованию ОК может включать большое множество мероприятий по элементам ОК, рассмотренным в п.2.1 настоящей диссертации.

Эффекты повышения удовлетворённости персонала от совершенствования ОК можно рассматривать как экономические и социальные:

Экономические эффекты:

- рост объема результата, прибыли;
- рост производительности;
- рост качества продукции и процесса;

– снижение издержек как от снижения текучести, так и от качества проводимой работы;

Социальные:

- снижение текучести;
- рост имиджа работодателя;
- эффект социальной справедливости;
- повышение морально-психологического климата в коллективе;
- повышение качества трудовой жизни;
- снижает сопротивление нововведениям;
- усилением инновационного потенциала организации;
- другое.

В связи с большим многообразием мероприятий и эффектов от совершенствования ОК можно более подробно остановиться на мероприятиях и эффектах, связанных с выделенными в п.3.2 направлениями совершенствования ОК, в частности для организации «Модерам», которые в соответствии с полученным выводом п.3.2, показаны в табл. 33.

Таблица 33. Направления совершенствования ОК для повышения удовлетворённости персонала организации «Модерам»

Приоритет мероприятия, полученный на основе разрыва потребности и УР	Мотивационный фактор УП (номера по модели Ричи-Мартина), по аспектам нематериальной мотивации в части:	Направления ОК, которые необходимо совершенствовать (номера элементов ОК по модели Денисона)
1	4. Признания, которое получаете от коллег и руководства	1. Полномочия: влияние 9. признание
2	7. Разнообразие, перемен и стимулов в работе	7. Создание изменений, гибкость изменения, новые цели
3	9. Условий для личностного роста и профессионального развития	3. Способность и развитие: организации, инвестиции в людей, способности 9. Организационное обучение: обучение, координация

4	5. Возможности ставить сложные цели и достигать их в работе	10. Стратегическое управление и цели: наличие целей, миссии, стратегии 11. Задачи и стремления: согласие по целям, наличие достигаемых целей, четко формулируемые цели
---	---	---

Авторская таблица

Программы признания. На первом месте для совершенствования ОК, оказывающее влияние на УП, определена необходимость повышения признания от коллег и руководства. Таким образом необходимо разобраться с возможными мероприятиями и эффектами Программы признания. Как доказано множеством практических примеров, признание заслуг доступный инструмент к высокой мотивированности работников, не связанный с большими издержками и сложными организационно-финансовыми действиями, однако требующими создать систематические процедуры признания достижений: от еженедельных «стендапов достижений» до ежемесячных награждения и ежегодных преференций.

Формы признания могут включать:

1. Признание заслуг работника:
 - кадровый рост;
 - улучшение условий труда и рабочего места;
 - наличие парковки и въезд на территорию;
 - знаки внимания и презенты с учетом интересов сотрудника;
 - отметка личных достижений в профессии;
 - гибкость графиков работы, отпусков, предоставление дополнительных выходных;
 - отражение достижения сотрудников во внешних и внутренних СМИ;
 - признание на собраниях и праздниках;
2. Признание эффективной деятельности коллективов:
 - торжественный мероприятия коллектива и членов из семей;
 - организация корпоративных праздников для сотрудников и членов их семей;

- признание заслуг на конференциях;
- медицинской страхование, пенсионные начисления.

3. Непосредственное выражение признания руководством в виде похвалы, благодарности, грамоты.

SHRM провела глобальный опрос, оценивавший влияние программ признания заслуг на бизнес-результаты, такие как удовлетворенность клиентов, прибыль и продуктивность сотрудников [171]:

- 35% опрошенных сказали, что удовлетворенность клиентов повысилась.
- 30% сказали, что продуктивность сотрудников повысилась;
- 29% сообщили что прибыль увеличилась

В целом Программы Признания могут повысить все виды эффектов роста УП, перечисленных выше. Программы управления изменениями включает создание гибкой организации, реагирование на изменения рынке, применения новых способов работы, ориентации на клиента, повышение организационное обучения. Такой широкий пласт работы всегда будет требовать конкретики в рамках мотивации. При этом стоит отметить, что изменения в компании происходят, когда около 75 % менеджеров компании искренне убеждены в неприемлемости старых методов ведения бизнеса [82].

Активизация работников, заинтересованных в проведении изменений связана:

- с желанием разработки инновационных и рационализаторских предложений;
- повышением интереса при работе с новыми предложениями;
- с активным поиском Нового и интересного.

Эффекты мотивации:

- Дополнительные выгоды от реализации новых предложений;
- Рост вовлеченности работников.

Особенно интересны примеры роста удовлетворённости персонала при внедрения гибких технологий Agile в проектное управление, авторы отмечают, что

снижаются прогулы на 81%, на 18% снижается текучесть, происходит рост удовлетворённости клиентов на 10%, рост производительности на 14% [108].

Основные затраты по программам изменений будут связаны с формированием отделов управления изменениями, инициативных групп объединяющих активистов, активизация активистов к модулированию новых изменений, обработка предложений и проектов изменений как стратегических, так и тактических. Выявления активистов изменений, поощрение активистов и создание условий их деятельности. Мероприятия по удовлетворению потребности в изменениях могут выступать такие методы как: ротация рабочих мест, формирование горизонтальных команд для решения новых проблем или проектов, все это направлено на расширение профессионального опыта, снижения монотонности [59].

Эффектами программ изменений будут возможные увеличения прибыли или снижения убытков от непринятия изменений.

Программы обучения – наиболее распространённые программы в рамках мотивационного совершенствования. Программы обучения и их эффекты рассмотрены в многочисленных источниках [186; 181; 141].

Эффекты программ обучения многообразны и включают все вышеперечисленные эффекты и наиболее приспособлены к монетизации.

Программы формирования целей. Мотивационное желание работников по реализации целей по мнению Ричи и Мартина состоит в том, чтобы в организации обязательно были обозначены цели и задачи. Авторы Ричи и Мартин [123] подчеркивают, что мотивация подобных людей должна начинаться с четкого определения целей. Они не любят приступать к работе, чтобы затем внезапно оказалось, что поставленная перед ними цель изменилась. Основное требование к работе с ними над новым проектом состоит в том, чтобы заранее удостовериться в четкости и ясности проекта и их полной преданности этой новой цели.

Согласно теории МакКлелланда, потребность в достижении – это потребность в достижении целей и результатов. Люди с высокой потребностью в достижении стремятся к поставленным целям и ожидают получить признание за свои

достижения. Они также предпочитают брать на себя ответственность за свои результаты и обычно предпочитают работу, где они могут ощущать контроль над своими результатами.

В высокотехнологичных секторах особо значима стратегическая мотивация работников, стремящихся к достижению новых целей, что требует их поддержки [157]. Программы формирования целей организации, состоят в формировании долгосрочных стратегических целей, четкой миссии и стратегии, ясных достижимых целей, и четко сформулированных. Элементы орг. культуры по модели Денисона, связанные с формированием целей: 10 (стратегическое управление и цели) и 11 Задачи и стремления (цели). Эффектами будет выступать выгоды от достижения новых целей, намеченных для работника.

Рассмотрим условный пример выбора портфеля проектов по мотивации. Допустим определены инвестиции по приоритетным проектам, тогда выбор по полезности представлен в табл. 34.

Таблица 34. Выбор проектов по полезности

Мероприятия по приоритетам	Инвестиции, усл. ден. ед.	Ограничения финансирования -100	В портфель по полезности войдут проекты
1 Программы признания	20	+	1
2 Программы разнообразия	30	+	2
3 Программы обучения	50	+	3
4 Программы разработки целей	20	Превышение лимиту	-

Авторский расчет

Допустим, что для этих проектов определены инвестиции и монетизированные эффекты, тогда выбор по эффективности представлен в табл. 35.

Таблица 35. Выбор проектов по SROI

Мероприятия по приоритетам	Инвестиции, усл. ден. ед.	Монетизированный эффект усл. ден. ед.	SROI	В портфель по эффективности войдут
1 Программы признания	20	40	2	1
2 Программы разнообразия	30	30	1	-
3 Программы обучения	50	150	3	3

4 Программы разработки целей	20	40	2	4
------------------------------	----	----	---	---

Авторский расчет

Таким образом, при уточнении эффекта состав проектов портфеля может измениться. Выбор проектов по критерию SROI более предпочтительный, однако достаточно субъективный, что требует тщательного обоснования получаемых эффектов.

Выводы 3 главы

В п.3.1 содержится подход, который дает возможность развить теоретические концепции управления персоналом и практические рекомендации в области мотивации, в том числе предлагается анкета для выявления удовлетворённости работника, позволяющая проводить анализ сопоставления разрывов удовлетворённости и потребностей для чего предложен показатель рангового разрыва. Сделано предположение о механизме взаимосвязи составляющих организационной культуры и зависящих от них позиций удовлетворённости персонала.

В результате предложены методические рекомендации по повышению удовлетворённости персонала на основе совершенствования показателей организационной культуры

В п.3.2 представлена апробация предложенного в п.3.1 подхода, определены приоритеты совершенствования ОК для повышения УП в двух организациях.

В п.3.3 представлена разработка мероприятий по мотивации персонала на основе проектно- портфельного подхода и предложены методические рекомендации для формирования портфеля инвестиций по совершенствованию системы мотивации с учетом полезности и эффективности, которые включают следующие этапы:

1 этап – Формирование состава мероприятий по мотивации, отвечающих требованиям ценности для мотивации персонала;

2 этап – Разработать проекты, включающие планируемый результат мероприятий, объем инвестиций и эффекты;

3 этап – Формирование портфеля проектов по выбранному критерию, которым может быть:

- критерий – максимизация полезности;
- критерии – максимизация SROI с учетом монетизации эффектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Разработан механизм мотивации, концептуализированный как взаимодействие субъектов (организации и работника), направленное на объект (мотивацию) через формирование побуждающих инструментов для достижения согласованных целей, на основе которого предложена авторская модель системы управления мотивацией, структурно соответствующая принципу «вход-процесс-выход» и устраняющая выявленные в научной литературе недостатки.

Мотивация представляет собой процесс (деятельность, функция менеджмента) побуждения всех участников производственной деятельности к достижению своих целей (*авторское определение*).

Управление мотивацией базируется на теоретических основах мотивации и сущности её механизма как взаимосвязи ключевых элементов. Центральными категориями теории мотивации выступают потребности и стимулы. Потребности, отражающие внутренние желания человека, включают его базовые ценности и нормы. Стимулы являются внешними факторами воздействия, формируемыми организацией. В рамках производственных отношений происходит обмен: работник предоставляет организации свой труд, знания и умения, а организация обеспечивает вознаграждение, возможности развития, социальные гарантии и определяет социальный статус работника. Цель работника заключается в достижении удовлетворённости трудом, тогда как организация заинтересована в росте производительности, эффективности деятельности, а также в повышении лояльности и вовлечённости персонала. В диссертации разработан механизм мотивации, который включает следующие элементы: субъекты (организация как инициатор мотивирования и работник как реципиент), объект (мотивация), формирование побуждающих инструментов и мотивационные цели. Схематическое представление взаимосвязи данных элементов отражено на рисунке 3.

Управление мотивацией представляет собой целенаправленную деятельность организации по воздействию на механизм мотивации через методы, инструменты и стимулы, обеспечивающую достижение целей как организации, так

и работника. Данный процесс приносит пользу всем заинтересованным сторонам: работнику, организации, государству и обществу. На основе этого механизма в организациях формируются системы управления мотивацией персонала. Многие современные системы мотивации носят обобщённый характер, не учитывают в полной мере специфику мотивационного механизма и зачастую игнорируют важность первичной диагностики мотивационных факторов работников, смещая акцент исключительно на задачи организации. Кроме того, существующие исследования не интегрированы в целостную систему управления, структурированную по принципу «вход-процесс-выход», что не соответствует классическим подходам к построению управленческих систем.

Для комплексного представления данной системы предлагается модель системы управления мотивацией (рисунок 4), разработанная с управленческих позиций и включающая элементы, взаимосвязи, входы и выходы, процессы, ресурсы и результаты. Вход в систему составляют требования заинтересованных сторон (работников, организации, государственных органов и других участников трудового процесса), которые определяют её целевые ориентиры. Целью системы управления мотивацией является создание условий для удовлетворения потребностей и ожиданий сотрудников, повышения их заинтересованности в результатах труда, улучшения качества работы и обеспечения эффективного развития организации. Таким образом, система строится на приоритете мотивов сотрудников и соблюдении баланса между их потребностями и целями организации, что обеспечивает координацию организационных процессов и заинтересованности персонала для реализации поставленных целей. Мотивационные процессы в системе включают: 1) выявление потребностей и мотивов работников; 2) формирование стимулов; 3) мониторинг и анализ соответствия мотивов и стимулов; 4) разработку мероприятий, направленных на удовлетворённость работника и достижение целей организации. Данные процессы представляют собой последовательность управленческих действий: от диагностики потребностей и ценностных ориентаций до целенаправленного формирования комплекса материальных и нематериальных стимулов,

последующего мониторинга их эффективности и разработки корректирующих мероприятий

Все процессы мотивации реализуются в соответствии с управленческим циклом Деминга «планируй – делай – проверяй – действуй» (PDCA), что подразумевает формирование политики, стратегии и планов, их реализацию, контроль результатов и разработку мероприятий по совершенствованию. Особое значение в системе управления мотивацией имеют факторы, влияющие на мотивационные процессы. К внешним факторам относятся тенденции в политике, экономике, законодательстве, социальной сфере, научно-техническом прогрессе, технологиях и экологии. Внутренние факторы, находящиеся под управлением организации, включают лидерство, организационную культуру, общий менеджментом и уровень производственных процессов. В частности, организационная культура как система ценностей, норм и правил оказывает значительное влияние на мотивацию и является высокоэффективным инструментом, поскольку её совершенствование не требует значительных инвестиций, но обеспечивает существенную нематериальную мотивацию работников в достижении результатов. Результаты управления мотивацией включают результаты, связанные с управлением персонала и эффективность системы управления мотивацией.

2. Уточнен комплексный показатель результатов мотивации включающий ключевые показатели, представляющий многомерную функцию, которая может иметь различную природу; определен общий критерий оценки эффективности как эластичности динамики соотношения роста результатов мотивации и мотивирующих факторов, а также частный критерий эффективности мероприятий, как соотношения эффектов и затрат на мероприятия по мотивации; проведен когнитивный анализ взаимосвязей ключевых показателей результатов мотивационных процессов, позволяющий математически обосновать показатель удовлетворённости персонала, как независимый базовый показатель для мотивации, а также выявить силу его влияния на остальные показатели.

Результат мотивации можно обозначить как комплексный показатель Р,

который представляет совокупность $\{P_i\}$ в которой P_i – это составляющие результата. Комплексный показатель результатов мотивации P представляет собой функцию ряда ключевых показателей управления персоналом (формула 1). Функция может иметь различную природу – вероятностную, квалитетическую, статистическую, что определяет различный вид функции. Динамический анализ показателей результатов мотивации включает анализ абсолютного изменения, то есть отношение P_t/P_{t+1} , показывающее или рост или снижение, а также анализ темпов прироста $\Delta P/P$. Эффективность мотивации может характеризоваться показателем эластичности (E) (формула 2). Показатель эластичности должен быть больше 1. Именно, такой подход показывает, как изменяются показатели результата управления персоналом под воздействием факторов мотивации, применяемых методов и инструментов.

В частном виде эффективность мероприятий системы мотивации состоит в оценке соотношения эффектов, достигаемых в результате мотивации с прямыми и опосредованными затратами на мотивационные мероприятия и проекты. Эффекты, связанные с мотивацией, могут быть стоимостные (рост доходов, прибыли, снижение затрат) и не стоимостные (рост качества деятельности и имиджа организации, социальные эффекты, рост человеческого капитала организации).

Показатель удовлетворённости персонала обоснованно занимает центральное место в архитектуре системы мотивации. Для обоснования роли показателя удовлетворённости персонала как ключевого показателя управления персоналом и мотивационных систем можно использовать когнитивный анализ, условно показывающий, что удовлетворённость персонала (УП) является базовым фактором влияния на другие показатели управления персоналом. Для выявления степени влияния удовлетворённости персонала на все остальные показатели управления персоналом можно построить когнитивную модель взаимосвязи понятий в виде схемы, показанной на рис.5. На рисунке стрелками показано влияние одного показателя на другой и отмечена сила взаимосвязи как коэффициент a_i . Степень важности (сила) влияния УП на другие показатели в данной логике представляет самостоятельную задачу многофакторного

когнитивного моделирования.

В итоге можно сделать вывод, что удовлетворенность персонала (УП) – базовый независимый фактор, с которого необходимо начинать развитие системы мотивации по формированию стимулов, все остальные показатели зависят от УП.

3. Предложена уточненная классификация составляющих элементов формирования организационной культуры как концептуальной основы для развития мотивации персонала в системе менеджмента, предложена расширенная анкета оценки организационной культуры с учётом социальных отношений в коллективе (патологий, конфликтов, отношений).

В рамках данного исследования автор исходит из понимания организационной культуры как социальной модели деятельности организации, опосредующей отношения между людьми для достижения общих целей и адаптации к изменяющимся условиям. Данная модель включает в себя ряд составляющих элементов: философскую и идеологическую платформу, разделяемые принципы, формальные и неформальные нормы и правила, а также характерные формы коммуникаций и организационного поведения. Составляющие элементы организационной культуры могут носить как явный, видимый характер, формируясь преимущественно под влиянием внутренней среды организации, так и латентный, неявный, складывающийся под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Полный состав и классификация элементов организационной культуры представлены в соответствующей таблице 7. Представленная классификация создает системную основу для анализа организационной культуры. Однако для практики управления, в частности для её диагностики, необходим инструментарий, позволяющий перейти от теоретического описания элементов к их операциональной оценке. В этой связи предлагается дополнить традиционные менеджерские подходы, фокусирующиеся на функциональных аспектах культуры, критериями социально-психологического анализа, выявляющими глубинные, в том числе дисфункциональные, процессы. Такой синтез позволяет получить более полную и объективную картину культурного ландшафта организации. Расширенный состав диагностических критериев, интегрирующий оба подхода,

представлен в таблице 8. Предложенный диагностический инструментарий, объединяющий управленческие и социальные критерии, обеспечивает комплексную оценку организационной культуры, позволяет не только констатировать её текущее состояние по ключевым параметрам (вовлеченность, согласованность, адаптивность, целенаправленность), но и выявлять скрытые патологии и социальные напряжения, которые могут существенно ограничивать эффективность управленческих воздействий и негативно влиять на мотивационный климат. Результаты такой диагностики формируют эмпирическую базу для выявления зон рассогласования между декларируемыми ценностями и реальными практиками, что является необходимым условием для разработки целенаправленных мероприятий по развитию культуры как инструмента мотивации.

4. Сформирована многоуровневая теоретико-методическая модель взаимосвязи организационной культуры с системой менеджмента, включающая диалектическое взаимодействие элементов и причинно-следственные связи их влияния на стратегические результаты, а также механизмы мотивации персонала на основе совершенствования организационной культуры.

Разработана концептуальная модель, отражающая взаимосвязи между организационной культурой, системой менеджмента организации и механизмами мотивации персонала (рис. 9). Данная модель визуализирует комплексное влияние указанных элементов на систему мотивации, выступающую предметом настоящего исследования.

Модель структурирована вокруг следующих ключевых взаимосвязей:

1. Взаимосвязь организационной культуры и индивидуальных мотивов работника является двунаправленной. С одной стороны, принятые в организации нормы и ценности (связь 1.1) оказывают формирующее воздействие на мотивы сотрудника. С другой стороны, совокупность индивидуальных мотивов персонала (связь 1.2) способна влиять на эволюцию и содержание самой организационной культуры.

2. Организационная культура и система менеджмента находятся в тесной диалектической взаимозависимости. Культура служит фундаментом для менеджмента, определяя стратегические цели, стиль лидерства, сплачивая персонал и обеспечивая базовые процессы и распределение ресурсов (связь 2.1). В то же время управленческие решения и практики (связь 2.2) активно формируют и трансформируют организационную культуру.

3. Наблюдается взаимное влияние системы менеджмента и мотивов работника. Менеджмент (связь 3.1) может целенаправленно воздействовать на структуру и силу мотивов сотрудника через систему стимулирования и организацию труда. В свою очередь, доминирующие мотивы персонала (связь 3.2) обуславливают восприятие и эффективность управленческих воздействий.

4. Система менеджмента выступает прямым архитектором системы мотивации, устанавливая ключевые показатели эффективности (KPI) и выбирая методы стимулирования (связь 4.1). При этом обратная связь от функционирующей системы мотивации (связь 4.2) предоставляет информацию для корректировки и совершенствования управленческих подходов.

5. Индивидуальные мотивы сотрудников являются первичной основой для построения системы мотивации (связь 5.1). В то же время грамотно выстроенная система мотивации способна оказывать обратное формирующее влияние на структуру и приоритеты этих мотивов (связь 5.2).

6. Эффективная система мотивации напрямую способствует повышению уровня общей удовлетворённости трудом (связь 6).

7. Необходимо отметить прямое положительное влияние действенной мотивации на рост производительности труда (ПТ), а также на укрепление лояльности и вовлечённости персонала (связь 7).

8. Повышенная удовлетворённость трудом, в свою очередь, создаёт позитивную обратную связь, дополнительно стимулируя производительность труда (ПТ), лояльность и вовлечённость (Л и В) сотрудников (связь 8).

Таким образом, представленная модель демонстрирует, что организационная культура, менеджмент и мотивация образуют динамическую систему с

множественными прямыми и обратными связями, где изменение одного элемента неизбежно вызывает цепную реакцию во всей системе, влияя на конечные результаты деятельности организации.

Укрупненный механизм влияния организационной культуры на результаты управления мотивацией, в частности, на удовлетворенность работника и уровень его производительности труда как главных результатов управления мотивацией представлен на рисунке 10. В механизме выделено пять ключевых элементов и установлено двенадцать взаимосвязей. В реальной действительности элементов и взаимосвязей может быть гораздо больше, что позволит находить решения проблем в области мотивации при конкретных производственных условиях.

Пять элементов выделены на основе следующей логики: организационная культура (1 элемент) первична и является идеологической базой взаимодействия работников и организации, следовательно, оказывает влияние на работника и менеджмент организации, в частности, мотивационный менеджмент. Работник со своими мотивами и ожиданиями (2 элемент) влияет на создание системы управления мотивацией (3 элемент) в организации. Целями управления мотивацией выступают удовлетворенность работника (4 элемент) и уровень производительности труда (5 элемент).

Для углубленного анализа механизма воздействия организационной среды на персонал целесообразно построить концептуальный механизм развития мотивации путем совершенствования организационной культуры, что представлено на рис. 6. Механизм включает три этапа, первый этап - диагностика мотивов и стимулов организационной культуры, второй этап - анализ достигнутых показателей, третий - разработка мероприятия по совершенствованию культуры для роста мотивации персонала. На начальном этапе можно детально рассмотреть взаимосвязь между мотивационной структурой работников и ключевыми элементами организационной культуры. Данная взаимосвязь, схематически представленная на рисунке 11 (блоки 1 и 3), раскрывает то, как базовые потребности и мотивы индивидов (физиологические, безопасность, социальное признание, уважение и самореализация) взаимодействуют с культурными стимулами, формируя в итоге

конкретные модели трудового поведения, уровень лояльности, производительности труда и управляемости.

Второй этап управления культурой (блоки 2, 4) направлен на определение оценки уровней показателей мотивированности, производительности труда и уровней культуры. На третьем этапе осуществляется анализ результатов изменений и их необходимая корректировка, что предваряет заключительный этап — формирование итогового плана институционализации культурных норм. К числу таких инструментов можно отнести стиль руководства, организацию рабочей среды, кадровую политику, систему внутренних коммуникаций, а также систему вознаграждений, согласованную с ценностями целевой корпоративной культуры.

Таким образом, предложенная модель управления культурой представляет собой итерационный процесс, сочетающий диагностику, целенаправленное формирование, инструментальное внедрение и постоянный мониторинг. Ключевым условием эффективности является обеспечение смысловой и инструментальной согласованности между глубинной мотивацией сотрудников, провозглашаемыми культурными ценностями и применяемыми организационными стимулами. Только при такой синхронности организационная культура трансформируется из декларативного набора принципов в действенный механизм, устойчиво повышающий вовлеченность персонала, конкурентоспособность и общую результативность деятельности организации.

5. Разработана оригинальная методика по развитию мотивации персонала во взаимосвязи с организационной культурой; представлен проектно-портфельный анализ выбора проектов мероприятий по мотивации персонала, основанный на изменениях организационной культуры.

Автором настоящего исследования предлагается методика повышения удовлетворённости персонала на основе совершенствования организационной культуры, которая включает: этап 1 - постановка задачи, состоящая в разработке мотивационных мероприятий для повышения удовлетворенности персонала (УП) на основе совершенствования организационной культуры (ОК); этап 2 - выявление потребностей работников и степени УП, связанных с организационной культурой

и формирование приоритетных факторов мотивации; этап 3 – анализ и диагностика ОК и степени ее совершенства; этап 4 - сводный анализ взаимосвязи удовлетворенности персонала с показателями культуры, для выявления приоритетов мероприятий по повышению УП; этап 5 - разработка мероприятий и проектов мотивации на основе совершенствования ОК для повышения УП.

В основу 2 этапа методики положен общепризнанный подход оценки мотивационного профиля Шейлы Ричи и Питера Мартина, выделяющий 12 ключевых потребностей, на основе которой разработан состав вопросов авторской анкеты. В диссертации принят подход, который позволит вывить некие разрывы между потребностями и имеющимися реалиями. В связи с различным смыслом оценки характеристик мотивационного профиля и удовлетворенности можно предложить определение, так называемых, ранговых разрывов, что можно представить в таблице 12.

На 3 этапе проводится оценка общей организационной культуры различных организаций. Данную оценку можно провести по отработанной на практике анкете Денисона (Денисон, Фей, 2003). В диссертации установлен взаимосвязь элементов организационной культуры и мотивами работников (рис. 11).

На 4 этапе производится оценка сводных результатов методики, включающие данные по мотивационному профилю, уровню удовлетворённости, разрывам и оценке организационной культуры, практические результаты которого представлены в таблице 25. Анализ таблицы 25 показывает наличие нескольких ключевых разрывов между важностью мотива и тем, насколько такие потребности удовлетворены в организации. Для рассматриваемой организации это касается удовлетворенности работника в признании, в разнообразии, в развитии, в решении сложных целей. Сопоставив полученные разрывы удовлетворённости с достигнутым уровнем культуры можно увидеть, что по данным позициям наблюдаются самые низкие показатели культуры, что подтверждает гипотезу влияния организационной культуры на удовлетворенность. В связи с этим, можно сделать выводы о необходимости совершенствования таких составляющих культуры, которые направлены на активизацию норм и правил в отношении

признания достижений, развития работников, и разнообразия. Соответственно, могут быть разработаны мероприятия по разработке системы нематериальной мотивации по каждому из выявленных разрывов.

На 5 этапе для оценки эффективности мероприятий может быть применен проектно-портфельный подход, основанный на том, что необходимо разработать проекты по каждому мероприятию для совершенствования ОК, а затем сформировать портфель проектов на основе выбранного критерия эффективности, затрат (инвестиций), связанных с каждым проектом. Для формирования портфеля инвестиций по совершенствованию системы мотивации с учетом полезности и эффективности предлагаются следующие шаги: 1 шаг - формирование полного состава мероприятий по мотивации, отвечающих требованиям ценности для мотивации персонала; 2 шаг - разработка проектов, включающих планируемый результат мероприятий, объем инвестиций и эффектов; 3 шаг - формирование портфеля проектов по выбранному критерию, который может быть выбран в зависимости от наличия данных: или критерий – максимизация полезности; или критерии - максимизация SROI с учетом монетизации эффектов. В диссертации приведены шаги формирования оптимального портфеля проектов.

В исследовании представлена разработка теоретических и методических основ управления мотивацией персонала на основе совершенствования организационной культуры, в частности разработаны концептуальные механизмы и системы управления мотивацией в рамках фундаментальной теории менеджмента. Представлен результирующий показатель оценки мотивационных процессов и обоснована ведущая роль показателя удовлетворённости персонала. Разработаны механизмы взаимосвязи систем мотивации, организационной культуры в рамках общей системы менеджмента.

В методическом плане представлены практическая методика по формированию мероприятий развития систем мотивации на основе совершенствования организационной культуры, представлен практический алгоритм исследования повышения удовлетворённости персонала на основе

совершенствования организационной культуры и проектно- портфельный анализ
выбора проектов мотивации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.08 № 6-ФКЗ, от 30.12.08 № 7-ФКЗ, от 05.02.14 «2-ФКЗ, от 21.07.14 № 11-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 23.05.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2015) [Электронный ресурс]//КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
3. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ. – [Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3].
4. Федеральный закон РФ от 08.02.1998 года «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ (в ред. от 05.05.2014)
5. Приказ Министерства промышленности и торговли Российской Федерации от 15 ноября 2022 г. № 4734 «Об утверждении Положения о конкурсе на соискание премий Правительства Российской Федерации в области качества».
6. ГОСТ Р ISO 9000-2015. Межгосударственный стандарт. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь: [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
7. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования.: [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].
8. ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества – ФАТРМ – М.: ФГУП «Стандартинформ», 2011. – 41 с.
9. ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации.: [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: [справочно-поисковая система].

10. Абдирашитова, А. Х. Применение машинного обучения в управлении человеческими ресурсами: перспективы и вызовы /А. Х. Абдирашитова, Д. С. Куприянов, С. В. Мельникова // Молодой учёный. – Экономика и управление. – 2023. – № 25 (472). – С. 94-95.
11. Аркин, П. А. Индексация заработной платы как инструмент стимулирования социально-экономического развития Российской Федерации: методический инструментарий / П. А. Аркин, В. А. Плотников, Е. П. Бородин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 4(124). – С. 7-16.
12. Бабарин, М. С. Формирование экономической модели стратегии качества организации: дис. ... д-ра экон. наук / М. С. Бабарин // СПб. – 2014. –271 с.
13. Бабынина, Л. С. Экономика труда и управление персоналом - перспективы подготовки специалистов / Ю. Г. Одегов, Л. С. Бабынина // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2015. – № 5(83). – С. 3-12.
14. Балашов, А. П. Организационная культура: учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА — М, 2021. — 278 с.
15. Бачуринская, И. А. Устойчивое развитие территорий как элемент государственного управления / И. А. Бачуринская, Т. А. Дмитриева // Государственное управление устойчивым развитием городских территорий: Монография. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 7-16.
16. Баялиева, А. К. Влияние мотивации сотрудников на эффективность предприятия / А. К. Баялиева // Молодой ученый. – 2022. – № 49(444). – С. 79–81.
17. Бездудная, А. Г. Векторы укрепления корпоративной культуры компании / А. Г. Бездудная, Г. С. Гасанов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2023. – № 13. – С. 3-8.
18. Беляева, Н. П. Актуальные тенденции мотивации персонала в организации / И. Д. Шохин, Н. П. Беляева, Т. И. Леонова // Научные исследования молодых ученых: современные вызовы и тенденции развития российской науки : Сборник материалов XI Международной научно-практической конференции молодых

- ученых, Санкт-Петербург, 27 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 235-238.
19. Беляева, Н. П. Анализ мотивационных факторов для совершенствования управления персоналом / Н. П. Беляева, А. Э. Мороз // Национальные концепции качества: роль качества в стратегиях социально-экономического развития в новом мире : Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 18–22 октября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 56-60.
20. Беляева, Н. П. Влияние организационной культуры на результаты управления мотивацией / Н. П. Беляева // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей по итогам XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 26–27 сентября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 26-31.
21. Беляева, Н. П. Исследование взаимосвязи удовлетворённости персонала и уровня развития организационной культуры / Н. П. Беляева, Т. И. Леонова, А. Э. Мороз // Теория и практика общественного развития. – 2025. – № 12. – С. 164-172.
22. Беляева, Н. П. Организационная культура: понятие, типология, модель управления / Н. П. Беляева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8, № 5(146). – С. 30-37.
23. Беляева, Н. П. Основы управления мотивацией персонала в организации / Н. П. Беляева, И. Д. Шохин // Национальные концепции качества: роль качества в научно-технологическом развитии страны : Сборник материалов Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 09 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 49-52.
24. Беляева, Н. П. Роль организационной культуры в управлении персоналом / А. И. Фролова, Н. П. Беляева, Т. И. Леонова // Научные исследования молодых ученых: современные вызовы и тенденции развития российской науки : Сборник

- материалов XI Международной научно-практической конференции молодых ученых, Санкт-Петербург, 27 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. – С. 258-261.
25. Беляева, Н. П. Формирование системы управления мотивацией в организации / Н. П. Беляева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 2. – С. 471-479.
26. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – Изд. 4-е, расш. – Москва : АСТ ;, 2009. – 811 с.
27. Бонйани, А. Д. Влияние мотивации сотрудников на эффективность работы организации на примере компании NOSA / А. Д. Бонйани // Управление. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 88-99.
28. Бор, А. Организационная культура как фактор влияния на эффективность менеджмента организации (на примере монгольской культуры) / А. Бор // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 3. – С. 249-253.
29. Борейшо, А. А. Латентное качество менеджмента: инверсность иерархий / А. А. Борейшо, А. Н. Цветков // Век качества. – 2020. – № 1. – С. 67-80.
30. Борейшо, А.А. Латентное качество менеджмента: патологичность / А. А. Борейшо // Век качества. – 2019. – №3. – С. 70–85.
31. Будагов, А. С. Детерминанты устойчивого развития предпринимательства в современных условиях / А. С. Будагов, Л. В. Рудакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 7(148). – С. 5-11.
32. Вебер, М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост. Ю.Н. Давыдов. – М., «Прогресс». 1990. 808 с.
33. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских // М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 133 с.
34. Вилюнас, В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В.К. Вилюнас. – М.: Издательство Московского университета, 1990.
35. Винер, Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине. — М.: Наука, 1983. — 338 с.

36. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 2-е изд. / О. С. Виханский, А. И. Наумова — М.: Фирма «Гардарика», 2001. — 416 с.
37. Восканян, М. Ю. Влияние организационной культуры на мотивацию и стимулирование труда персонала организации (на примере ООО «Альбатрос») [Электронный ресурс]: выпускная квалификационная работа: 38.03.03 / М. Ю. Восканян. — Красноярск: СФУ, 2019. — URL: <https://elib.sfu-kras.ru/handle/2311/126849> (дата обращения: 03.03.2025).
38. Врум, В. Труд и мотивация. — 1964. — 331 с
39. Галактионов, С. Анализ влияния силы организационной культуры на отношение к системе менеджмента качества и эффективности ее внедрения / С. Галактионов // Пятые чарновские чтения : Сборник трудов V Международной научной конференции по организации производства, Москва, 04–05 декабря 2015 года / НОЦ «Контроллинг и управленческие инновации»; МГТУ им. Н.Э. Баумана; Высшая школа инженерного бизнеса. — Москва: Некоммерческое партнерство "Объединение контроллеров", 2015. — С. 91-104.
40. Герасимов, К. Б. Влияние организационной культуры на организационную эффективность / К. Б. Герасимов // Основы экономики, управления и права. — 2023. — № 1(36). — С. 43-49.
41. Герчиков, В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [Текст]: учебник. 1-е изд. / В.И. Герчиков. —М.: ИНФРА–М, Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании 2017. — 282 с.
42. Главатских, О. Б. Исследование удовлетворенности персонала различными сторонами трудовой деятельности (на примере ООО "Дабров и к") / О. Б. Главатских, А. А. Ахмедова // Социально-экономическое управление: теория и практика. — 2019. — № 4(39). — С. 13-16.
43. Головцова, И. Г. Стратегический вектор управления организацией в условиях цифровой трансформации экономики / И. Г. Головцова, В. И. Брежнев // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 3, № 4(136). — С. 23- 30.

44. Горбашко, Е. А. Управление устойчивым развитием на основе стандартизации. Часть 1 / Е. А. Горбашко, Н. Р. Камынина, А. В. Титова // Стандарты и качество. – 2025. – № 2. – С. 54-61.
45. Горбашко, Е. А. Формирование стратегии качества устойчивого развития организации / Е. А. Горбашко, М. В. Утевская // Стандарты и качество. – 2024. – № 8. – С. 98-103.
46. Горбунов, А. С. Развитие менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Горбунов Артем Сергеевич; [Место защиты: С.-Петербург. гос. экон. ун-т]. – Санкт-Петербург, 2013. – 203 с
47. Дашкова, Е. С. Особенности мотивации и стимулирования труда молодых работников: кейс организаций индустрии гостеприимства / Е. С. Дашкова, О. М. Трубникова // Экономика труда. – 2025. – Т. 12, № 9. – С. 1349-1362.
48. Дашкова, Е. С. Особенности трудовой мотивации работников поколения Z / Е. С. Дашкова, О. М. Трубникова, Н. И. Хромов // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 1(169). – С. 59-70.
49. Дашкова, Е. С. Формирование, функционирование и развитие системы стимулирования работников на основе партисипативного подхода: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Е.С. Дашкова. — Воронеж : ФГБОУ ВО «Воронежский государственный университет», 2019. — 313 с.
50. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие / А. В. Дейнека, Б. В. Жуков // Изд-во «Академия Естествознания», 2009. – 368 с.
51. Демиденко, Д. С. Преимущества цифрового подхода к решению задач экономического управления в инновационном производстве / Д. С. Демиденко, А. М. Колесников // Экономическое возрождение России. – 2022. – № 4(74). – С. 45-52.
52. Депутатова, Л. Н. Нематериальная система стимулирования персонала как инструмент развития эмоционального интеллекта / Л. Н. Депутатова, Е. А.

Севидова, Е. М. Юзькова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2020. – № 1. – С. 230-240

53. Джидарьян, И. А. Психология счастья и оптимизма / И. А. Джидарьян. – Москва : Институт психологии РАН, 2013. – 268 с.

54. Димитров, И. Л. Роль мотивации персонала в рамках инновационной деятельности предприятия / И. Л. Димитров., К. Воронина // Экономика и социум. – 2012. – №5 (5). - С. 222-228.

55. Долженко, Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. – № 9(119). – С. 157-162.

56. Ду Минцзин Теории мотивации Д. Макгрегора и У. Оучи: сущность, взаимосвязь /Ду Минцзин // Социально-гуманитарные знания. – 2013. – №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-d-makgregora-i-u-ouchi-suschnost-vzaimosvyaz> (дата обращения: 28.01.2026).

57. Дубинина, У. И. Теоретическая база для построения системы нематериальной мотивации как эффективный способ повышения лояльности персонала / У. И. Дубинина // Academy. – 2017. – № 10(25). – С. 55-61.

58. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. // А. П. Егоршин / М.: ИНФРА-М, 2015 - С. 271-297.

59. Жданова, Н. С. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников ООО «Сталт ЛТД»: выпускная квалификационная работа / Н.С. Жданова. — 2020. — 78 страниц. — elib.sfu-kras.ru. — URL: https://elib.sfu-kras.ru/bitstream/handle/2311/149263/diplom_249.pdf?sequence=1 (дата обращения: 18.02.2026).

60. Жулина, Е. Г. Эффективная система мотивации персонала в системе факторов конкурентоспособности организации / Е. Г. Жулина, Н. А. Ефремова // Совершенствование инструментария повышения конкурентоспособности отечественных компаний: Коллективная монография. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) федерального государственного

бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова", 2018. – С. 196-213.

61. Забелина, Е. В. Взаимосвязь типа организационной культуры с уровнем приверженности сотрудников вуза / Е. В. Забелина, Я. Н. Сизова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – № 7-4(38). – С. 117-120.

62. Задорова, Т. В. Оценка эффективности системы мотивации персонала организации / Т. В. Задорова // Экономика и право вестник Удмуртского университета – 2021. – №4 – С. 559-566.

63. Зайцева, Т. В. Мотивация трудовой деятельности / Т. В. Зайцева, Е. В. Батоврина, В. П. Пугачев // под ред. В.П. Пугачева М.: Гардарики, 2008. – С. 18-19.

64. Залилова, З. А. Цифровизация институтов рынка труда в условиях современных вызовов / И. В. Швайко, З. А. Залилова, Р. Р. Шарафуллина // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2022. – № 3(41). – С. 33-38.

65. Звездилин, А. Ю. Мотивация персонала компании в условиях инновационного развития бизнеса: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Звездилин Анатолий Юрьевич. – Москва, 2009. – 25 с.

66. Зимняя, И. А. Педагогическая психология. Учебник для вузов / И.А. Зимняя.- изд. второе, доп., испр. и перераб.- М.: Издательская корпорация «Логос», 2000.

67. Игнатовский, Д.А. Анализ системы мотивации персонала организации на основе теории Б. Скиннера / Д.А. Игнатовский // Международный журнал гуманитарных и естественных наук- 2023 -С. 195-198.

68. Ильченко, С. В. Мотивация трудовой деятельности как социально-экономическая основа кадрового менеджмента организации / С. В. Ильченко, Е. В. Павлова // Бизнес и дизайн ревю. – 2018. – № 2(10). – С. 7.

69. Ильченко, С. В. Показатели эффективности системы мотивации в процессе управления персоналом организации / С. В. Ильченко // Вестник экспериментального образования. – 2021. – № 4(29). – С. 1-10.

70. Исраилов, Ш. Ш. Совершенствование мотивации к труду как условие эффективной деятельности предприятия: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исраилов Шукрулло Шухратович. – Москва, 2013. – 26 с.
71. Ищенко, А. А. Организационная культура - действенный инструмент управления организацией / А. А. Ищенко // Управление городом: теория и практика. – 2014. – № 3(14). – С. 77-79.
72. Как мотивировать сотрудника работать не за страх, а на успех [Электронный ресурс] // RuNews24.ru: сетевое издание. – 2026. – 20 января. – URL: <https://runews24.ru/society/20/01/2026/kak-motivirovat-sotrudnika-rabotat-ne-za-strax-a-na-uspex> (дата обращения: 10.10.2025).
73. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / / К. С. Камерон; Ким С. Камерон, Роберт Э. Куинн; [Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой]. – Москва: РГБ, 2006. – 289 с.
74. Кинаров, А. Г. Зарубежные подходы к реализации корпоративных программ укрепления здоровья / А. Г. Кинаров // Молодой учёный. – Медицина. – 2023. – № 25 (472). – с. 82.
75. Клименко, А. А. Организационная и корпоративная культура: концептуальные различия / А. А. Клименко // Молодой ученый. – 2010.- № 11 (22). Т2. – С.173-179.
76. Климин, С. А. Формирование организационной культуры как инструмент мотивации работников сферы услуг / С. А. Климин, О. А. Лымарева. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – 4 с. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-organizatsionnoy-kultury-kak-instrument-motivatsii-rabotnikov-sfery-uslug> (дата обращения: 03.03.2025).
77. Козилова, Л. В. Корпоративная и организационная культура / Л. В. Козилова, В. А. Чвякин, Ю. А. Волкова // Scipro.ru [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://scipro.ru/conf/corp&org_culture.pdf (дата обращения: 27.07.2025)

78. Колмыкова, М. А. Организационная культура: учебное пособие / М.А. Колмыкова, Н. А. Четверикова; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2020–144 с
79. Копейкина, Т. В. Теория "х" и теория "Y" Дугласа Мак-Грегора как основы учений о трудовой мотивации / Т. В. Копейкина, М. С. Агафонова // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 7-2. – С. 124а.
80. Коргова, М. А. Современные теории мотивации персонала: ответы на актуальные вопросы практики / М. А. Коргова, И. В. Колесникова, Н. Ш. Висханова // Социология. – 2020. – № 5. – С. 134-137.
81. Костикова, А. Ю. Мотивация и удовлетворенность профессиональной деятельностью медицинских работников: специальность 14.02.03 «Общественное здоровье и здравоохранение»: диссертация на соискание ученой степени кандидата медицинских наук / Костикова Анна Юрьевна, 2019. – 170 с.
82. Коттер, Д. П. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений / Д. П. Коттер, Х. Ратгебер; Джон Коттер, Холгер Ратгебер ; [пер. с англ. М. Поповой, А. Кушниренко]. – Москва: Эксмо, 2008.
83. Кочетков, А. Е. Влияние корпоративной культуры на лояльность сотрудников / А. Е. Кочетков // Молодой ученый. – 2025. – № 21(572). – С. 504-506.
84. Кузнецова, А. Р. Ключевые мотиваторы трудовой активности пенсионеров в регионах Приволжского федерального округа / А. Н. Дегтярев, А. Р. Кузнецова, Ф. А. Дегтярев // Уфимский гуманитарный научный форум. – 2025. – № 1(21). – С. 13-28.
85. Кузнецова, А. Ю. Основные теории мотивации / А. Ю. Кузнецова // Студенческий. – 2019. – № 2-2(46). – С. 39-41.
86. Кузнецова, Т. В. Мотивационный тест Ф. Герцберга - история и значение / Т. В. Кузнецова, С. А. Ярушева // Общество, экономика, управление. – 2017. – №1. – С. 103-106.
87. Купрейченко, А. Б. Оценки организационной культуры у сотрудников с различным отношением к соблюдению нравственных норм делового поведения /

- А. Б. Купрейченко, Е. Н. Молодых // Организационная психология. – 2011. – Т. 1, № 1. – С. 24-38.
88. Ладанов, И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов // – М.: УЦ «Перспектива», 1997. – С. 155.
89. Ладанов, И. Д. Социокультура организации / И. Д. Ладанов // Управление персоналом. – 1999. – № 5. – С. 16-21.
90. Ларская, Ю. А. Влияние организационной культуры на мотивацию персонала / Ю. А. Ларская, Е. И. Кривокоза // Вестник науки. – 2021. – С. 150-154.
91. Леонова, Т. И. Совершенствование нематериальной мотивации для развития менеджмента качества в организации / Т. И. Леонова, М. В. Селиванова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – №2 – С. 159-162.
92. Леонова, Т. И. Взаимосвязь корпоративной культуры и менеджмента качества в организации / А.С. Горбунов, Т.И. Леонова // Современная экономика: проблемы и решения. - 2012. - № 6(30).
93. Леонтьев, А. Н. Проблемы развития психики: Монография / А. Н. Леонтьев. – 4-е издание. – М.: Издательство Московского университета, 1981. – 584 с.
94. Леушина, В. Е. Определение соответствия культуры организации принятой стратегии / В. Е. Леушина, Н. К. Семенова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 12 (116). — С. 1343-1345.
95. Литвина, М. И. Организационная культура: практикум / М. И. Литвина. М.: МАДИ, 2022.
96. Литвинов, В. А. О роли состязательности в мотивации обучения / В. А. Литвинов, Л. М. Осинцева // Педагогика. – 2018. – № 3. – С. 43-46.
97. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 553 с.
98. Лукина, А. В. Мотивация и удовлетворенность работой / А. В. Лукина. — Текст: непосредственный // Исследования молодых ученых : материалы XII

Международ. науч. конф. (г. Казань, июль 2020 г.). — Казань: Молодой ученый, 2020. — С. 40-41.

99. Лукьянов, А. А. Методические подходы к повышению уровня качества мотивационной политики в организации / А. А. Лукьянов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2022. – № 2. – С. 186-190.

100. Лукьянов, А. А. Разработка модели управления корпоративной социальной ответственностью организации: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. А. Лукьянов. – Санкт-Петербург, 2025. – 227 с.

101. Маратканова, Э. М. HR-аналитика: оценка результативности набора персонала / Э. М. Маратканова, С. В. Титова, М. М. Тихонова // Экономика и предпринимательство. – 2026. – № 2(187). – С. 1266-1270.

102. Маслова, И. Е. Влияние организационной культуры на работу современной организации (на примере СДЭК) / И. Е. Маслова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика : сборник статей 13-й Международной научно-практической конференции, Курск, 26 октября 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 16-19.

103. Маслоу А. По направлению к психологии бытия. – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 272 с.

104. Матвеева, А. И. Удовлетворённость персонала как стратегический фактор эффективности организации в условиях цифровой трансформации / А. И. Матвеева, А. С. Ивкина, В. Д. Канахина, С. В. Орлова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 4-2. – С. 297-304.

105. Медведева, Т. А. Система стимулирования трудовой деятельности персонала и оценка ее эффективности // Материалы XI Всерос. науч.-практ. конф. «Механизмы взаимодействия власти, бизнеса и общества в кон тексте реализации национальных проектов» (г. Чебоксары, 07 февраля 2020 г.). Чебоксары: Издательско полиграфическая компания «Новое время», 2020. С.93-97.

106. Мизелева, Г. С. Корпоративная культура: взгляд изнутри / Г. С. Мизелева, И. В. Балакина, Я. Л. Эйдельман // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №3.

107. Мингазова, З. Р. Теоретические аспекты труда и заработной платы / Г. А. Салимова, А. Р. Валиева, З. Р. Мингазова // Состояние и перспективы увеличения производства высококачественной продукции сельского хозяйства: Материалы XII Международной научно-практической конференции, Уфа, 13–15 июня 2024 года. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2024. – С. 204-207.
108. Митрофанова, А. Е. Методические подходы к мотивации и стимулированию проектной команды / А. Е. Митрофанова, И. С. Брикошина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4. – С. 54-61.
109. Немов, Р. С. Психология: Учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений: В 3 кн. – 4-е изд. / Р. С. Немов // – М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. – Кн. 3: Психодиагностика. Введение в научное психологическое исследование с элементами математической статистики. — 640 с.
110. Никифорова, Л. Х. Подходы к оценке эффективности систем мотивации персонала / Л. Х. Никифорова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2016. – № 6(57). – С. 252-259.
111. Носырева, И. Г. Оценка мотивации персонала через удовлетворенность трудом и системой материального стимулирования на примере отдела подготовки кадров производственного предприятия / И. Г. Носырева, О. В. Чернова // Global and Regional Research. – 2022. – № 1. – С. 97–105.
112. Основы менеджмента. Учебное пособие для вузов. Под ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998. – 432 с.
113. Павленко, А. Д. Анализ удовлетворенности сотрудников общеобразовательной организации на основе мотивационной (двухфакторной) теории Ф. Герцберга / А. Д. Павленко // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 1.
114. Пак, В. Д. Основные определения организационной культуры / В. Д. Пак // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 9(28). – С. 135-136.
115. Песоцкая, Е. В. Методический подход к проведению конкурентного анализа в управлении устойчивым развитием предпринимательской деятельности в

- строительстве / Е. В. Песоцкая, Л. Г. Селютина, А. Х. Хакимов // 205 Управление устойчивым развитием регионов России в условиях новой реальности: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, Челябинск, 26 октября 2021 года. – Челябинский филиал РАНХиГС, 2021. – С. 199-208.
116. Платонов, К. К. Занимательная психология / К. К. Платонов // – Москва : Изд. бутик РИМИС, 2011.
117. Плешакова, Е. Ю. Теория менеджмента: учебник / Е. Ю. Плешакова, А. К. Бахматова, Е. В. Берстень. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 195 с.
118. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
119. Почему важно оценивать и улучшать удовлетворенность сотрудников и как это сделать? [Электронный ресурс] // Goodt: сайт. – 2023. – 3 мая. – URL: https://goodt.me/blog_info/ocenka-udovletvorennosti-personala/ (дата обращения: 07.12.2025).
120. Почти 70% опрошенных россиян знают о корпоративной культуре своей компании [Электронный ресурс] // press.rabota.ru: сайт. — URL: <https://press.rabota.ru/korporativnayakultura-kompanii> (дата обращения: 29.04.2025).
121. Пригожин, А. И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
122. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 365 с.
123. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие для студентов вузов / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. [Е.А. Лалаян]; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 399 с.
124. Рогова, Г. В. Методика обучения иностранным языкам / Г. В. Рогова, Ф. М. Рабинович, Т. Е. Сахарова // – М.: Просвещение, 1991.

125. Садомина, С. Р. Фотография рабочего времени как инструмент оценки эффективности использования рабочего времени. // Молодой учёный. – Экономика и управление. – 2023. – № 25 (472). – С. 111-113.
126. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / В. А. Ядов, А. А. Семенов, В. В. Водзинская [и др.]. – Второе расширенное издание. – Москва: ООО «Центр социального прогнозирования и маркетинга», 2013. – 376 с.
127. Сборщик, А. А. Удовлетворенность трудом как фактор мотивирования персонала / А. А. Сборщик, М. А. Коробкина // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2366-2370.
128. Селиванова, М. В. Развитие мотивации в системе менеджмента качества на основе совершенствования корпоративной культуры: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Селиванова Марина Викторовна. – Санкт-Петербург, 2016. – 22 с.
129. Система учета рабочего времени в офисе [Электронный ресурс] // foxes-com.ru : сайт. – Режим доступа: <https://foxes-com.ru/articles/skud/sistema-ucheta-rabochego-vremeni-v-ofise> (дата обращения: 21.09.2025).
130. Скороход, Л. А. Подходы к определению понятия «культура / Л. А. Скороход // Молодой ученый. – 2017. – № 47 (181). – С. 243-245.
131. Сладкова, Е. А. Особенности формирования организационной культуры в России / Е. А. Сладкова, И. А. Балахонцева, А. Л. Гримашевич // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2021. – Т. 1. – С. 95-99.
132. Слепцова, Е. В. Организационная культура как фактор управления поведением персонала в организации / Е. В. Слепцова, К. Овезова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 9. – С. 175-177.

133. Смирнов, Р. В. Корпоративная культура и ее влияние на командообразование / Р. В. Смирнов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – № 5. – С. 280-286.
134. Смирнова, Е. В. Организационная культура как стратегический инструмент повышения эффективности деятельности компаний / Е. В. Смирнова, С. Мустафаева // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: Сборник научных трудов. – Симферополь: ИП Хотеева Л. В., 2024. – С. 464-467.
135. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник и практикум / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – 3-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 323 с.
136. Соломанидина, Т. О. Организационная культура как социально-экономическое пространство управления человеческими ресурсами: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Соломанидина Татьяна Оттовна. – Москва, 2003. – 356 с.
137. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М.: Инфра-М, 2013. – 624 с.
138. Спивак, В. А. Измерение трудового потенциала работников / В.А. Спивак // Управление персоналом: ученые записки / под ред. В.К. Потемкина. – Санкт-Петербург: [СПбАУП : Инфо-да], 2012. – Кн. 10. – С. 52-56.
139. Старков, Е. А. Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации / Е. А. Старков, Т. В. Коротаева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 1(77). – С. 560-564.
140. Столяров, Н. О. Сущность организационной культуры как экономического понятия / Н. О. Столяров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 5. – № 12 (132). – С. 60-66.

141. Суконнова, К. С. Профессиональное самоопределение в контексте непрерывного образования / К. С. Суконнова // Отходы и ресурсы. – 2023. – Т. 10, № S2.
142. Сухова, Е. В. Анализ показателей удовлетворенности работой и рекомендации по мотивации персонала / Е. В. Сухова, Е. Г. Семенова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2015. – Т. 4, № 3. – С. 23-27.
143. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор; Пер. с англ. А.И. Зак. – М. : Журн. «Контроллинг» : Изд-во стандартов, 1991. - 104 с.
144. Тест Герчикова. Motype [Электронный ресурс] // psytests.org: сайт. — URL: <https://psytests.org/work/motype-run.html> (дата обращения: 19.12.2025)
145. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова // Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 151 с.
146. Ткачев, А. А. Мотивация персонала в условиях цифровой трансформации современного общества / А. А. Ткачев, Д. А. Полетаев // Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию. – 2023. – №2. – С. 109-114.
147. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с.
148. Тощенко, Ж. Т. Новый взгляд на понятие «корпоративная культура» / Ж. Т. Тощенко, Н. Н. Могутнова // Социологические исследования. – 2005. – №4. – С. 130-136
149. Трофимова, Н. Н. Влияние управления человеческим капиталом на инновационный потенциал организации / Н. Н. Трофимова // Экономика образования. – 2024. – № 2(141). – С. 22-31.
150. Трофимова, Н. Н. Развитие управленческих компетенций: от оценки персонала к стратегическому преимуществу компании / Н. Н. Трофимова // Учет и контроль. – 2026. – № 3. – С. 172-180.

151. Трутт, А. В. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации как инструмента кадровой политики: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Трутт Анна Владимировна, 2019. – 125 с.
152. Уотерман, Р. В поисках совершенства: Уроки самых успешных компаний Америки / Р. Уотерман, Т. Питерс // Москва: Альпина Паблишер, 2010. – 530 с.
153. Утевская, М. В. Обеспечение устойчивого развития организации на основе стандартизации и методов управления качеством: теория и методология / М. В. Утевская. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. – 212 с.
154. Федина, К. В. Системное управление мотивацией персонала производственной организации: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Федина Кристина Васильевна, 2023. – 193 с.
155. Федченко, А. А. Оплата труда и доходы работников: Учеб. пособие для студентов по спец. "Экономика труда" и др. экон. спец. / А. А. Федченко, Ю. Г. Одегов; А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов; Изд.-торг. корпорация "Дашков и Кш". – Москва: Дашков и Кш, 2004.
156. Фей, К. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России: Препринт. [Текст] / К. Фей, Д. Денисон. – М.: Изд. Стокгольмской школы экономики в России, 2003. – 51 с.
157. Фесянова, О. А. Глобальные тренды стратегической мотивации в высокотехнологичных отраслях промышленности / О. А. Фесянова // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 172-182.
158. Фирова, И. П. Управление персоналом: Учебное пособие / И. П. Фирова, В. Н. Соломонова, Т. М. Редькина. – Санкт-Петербург: ООО «Турусел», 2023. – 388 с.
159. Хавыло, А. Влияние культуры на эффективность организации / А. Хавыло // Психология и бизнес [Электронный ресурс]. URL: <https://psycho.ru/library/3217> (дата обращения: 10.10.2025)

160. Хан, С. Н. Организационная культура и методы ее развития на современном этапе [Электронный ресурс] : выпускная квалификационная работа: 38.04.01 / С. Н. Хан. — Санкт-Петербург: СПбГУ, 2018. - URL: <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/12307/1/VKR.pdf> (дата обращения: 03.03.2025)
161. Харламов, А. В. Обеспечение устойчивого развития на основе реализации национальных экономических интересов / А. В. Харламов // 209 Экономическая безопасность личности, общества, государства: проблемы и пути обеспечения: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 05 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2024. – С. 328-332.
162. Цветков, А. Н. Измерение патологичности менеджмента как инструмент оценки конкурентоспособности организаций / А.Н. Цветков, Е.Ю. Плешакова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 10. – С. 790–796.
163. Цветков, А. Н. Теория менеджмента: учебник /А. Н. Цветков. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – 343с.
164. Чекалин, В. С. Стратегия развития территорий / В. С. Чекалин. –Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 67 с.
165. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. / О. П. Чекмарев – СПб., 2013. – 343 с.
166. Чернова, Е. Б. Совершенствование организационно-экономического механизма мотивации труда государственных служащих: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности)» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чернова Елена Борисовна. – Москва, 2009. – 138 с.
167. Что первично: корпоративная культура или СМК? [Текст] // Стандарты и качество. – 2011. – № 11. [Электронный ресурс]. URL: <https://ria-stk.ru/mmqa/detail.php?ID=54329> (дата обращения: 10.10.2025)

168. Шапиро, С. А. Организационное поведение: учебное пособие / С. А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 445 с.
169. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации : учеб. пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд. перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2016. – 268 с.
170. Шапиро, С. С. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: монография. - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2012 – 195 с. [Электронный документ] – Режим доступа: http://proftests.ru/lib/b4/5_3.htm, свободный (дата обращения: 04.06.2025).
171. Шахбазов, А. Программы признания заслуг – лучший способ нематериальной мотивации? [Электронный ресурс] / А. Шахбазов // salarysurvey.ru. – 2013. – 4 нояб. – Режим доступа: <https://salarysurvey.ru/tpost/4ix5dx68i1-programmi-priznaniya-zaslug-luchshii-spo> (дата обращения: 04.06.2025).
172. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенство / Э. Х. Шейн. – пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с
173. Шинкаренко, О. Н. Корпоративная культура. Мифы и реальность // Журнал «Кадры предприятия». – 2011. – № 9.
174. Шольц, К. Организационная культура: между иллюзией и реальностью / К. Шольц // Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», 1995. – № 3. – С. 111-114.
175. Щербакова, Д. А. Факторы эффективности формирования организационной культуры современной компании / Д. А. Щербакова. - Текст : электронный // Коммуникология: электронный научный журнал. - 2019. - Том 4. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-effektivnosti-formirovaniya-organizatsionnoy-kultury-sovremennoy-kompanii> (дата обращения: 23.03.2025).
176. Ядов В.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности. Л., 1979.
177. Ядоян, В. О. Характеристика организационных культур и их роль в обеспечении эффективности деятельности организации / В. О. Ядоян // Текст:

- электронный // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – URL: <http://surl.li/rrlkk> (дата обращения: 03.03.2024).
178. Ashby, W. An Introduction to Cybernetics. — London: Chapman and Hall, 1956. — 295 p.
179. Bertalanffy, L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. — N.-Y.: George Braziller, 1968. — 296 p.
180. Denison, D. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990.
181. Fitzhugh, H., & Daniels, K. Summary - What do we know about the nature of the relationship between learning and development and employee engagement, wellbeing, attraction and retention? Government Skills, UK. – 2025.
182. Gilbreth, F. Jr. Time Out for Happiness. N. Y.: Thomas Y. Crowell Publ, 1970. 254 p.
183. McClelland, D. C. (1987). Human motivation. Cambridge University Press.
184. Smith, P.C., Kendall L.M., Hulin C.L. The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes. Chicago, Rand McNally, 1969. 186 p.
185. Spector, P. E. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey // American Journal of Community Psychology. — 1985. — Vol. 13, No. 6. — P. 693-713.
186. Uslu, D., Marcus, J., & Kisbu-Sakarya, Y. (2022). Toward optimized effectiveness of employee training programs: A meta-analysis. Journal of Personnel Psychology, 21(2), 49–65.
187. VIII Санкт-Петербургский Международный Форум Труда [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://labourforum.ru/> (Дата обращения: 02.04.2024).
188. Webster's collegiate dictionary: the largest abridgment of Webster's new international dictionary, 5th ed. Springfield, Mass.: G.&C. Merriam, 1946. XXXIV. 1275 с. Режим доступа: <https://www.webster-dictionary.org/motivation> (дата обращения: 27.09.2023).

189. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967) Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ УРОВНЯ КУЛЬТУРЫ

Просим Вас заполнить анкету и искренне ответить на несколько вопросов. На каждый вопрос дайте только один ответ. Ответы оцениваются по шкале Лайкерта, которые колеблются от "абсолютно не согласен" до "абсолютно согласен". Два вопроса сформулированы негативно (они выделены курсивом) и ответы должны быть обратными.						Шкала	
1 уровень	2 уровень	3 уровень	абс. Согласен	согласен	не знаю	не согласен	абс. не согласен
1.Вовлеченность	1.Полномочия	1.Решения обычно принимаются на уровне, где доступна наилучшая информация.					
		2. Информация хорошо распространяется, так что каждый может ею воспользоваться, когда необходимо.					
		3.Каждый верит, что он или она могут иметь положительное влияние.					
	2.Ориентация в команде	4. Работать в этой компании, значит быть частью команды.					
		5.Для выполнения работы эта организация полагается на горизонтальный контроль и координацию, а не на иерархию.					
		6.Команда – это составляющее основных блоков в организации					
	3.Способность и Развитие	7.Эта организация постоянно улучшается по разным параметрам по сравнению с ее конкурентами					
		8.Эта организация постоянно инвестирует в навыки сотрудников					
		9.Способности сотрудников рассматриваются как важный источник конкурентного преимущества					
2.Взаимодействие	4.Основные ценности	10.Руководители и менеджеры соблюдают нормативы, которые они устанавливают для остальной части организации.					
		11.Существует четкий и последовательный набор ценностей в этой компании, который определяет, как мы ведем бизнес.					
		12.Эта компания имеет этический код, который управляет нашим поведением и помогает отличить верное от неверного.					
	5.Взаимное согласие	13.Когда возникают разногласия, мы упорно работаем, чтобы достичь решения, выгодного для обеих сторон в разногласии.					
		14.Можно легко достичь консенсуса даже по сложным вопросам.					
		15.У нас часто возникают проблемы по достижению согласия в ключевых вопросах.					
	6.Координация и интеграция	16.Люди разных подразделений разделяют общую точку зрения.					
		17.Легко координируются проекты сквозь (на всех уровнях) все подразделения компании.					
		18. Цели хорошо согласуются на всех уровнях.					
3.Приспособляемость	7.Создание изменений	19.Организация является гибкой и способна легко изменяться.					
		20.Эта организация хорошо реагирует на конкурентов и другие изменения в бизнес - среде.					
		21.Эта организация постоянно принимает новые и усовершенствованные способы работы.					

	8.Ориентация на клиента	22.Комментарии и рекомендации клиентов часто приводят к изменениям в организации.					
		23.Вклад клиента непосредственно влияет на наши решения.					
		24.Интересы конечного потребителя зачастую игнорировались в наших решениях.					
	9.Организационное обучение	25.Мы рассматриваем неудачу как возможность для обучения и улучшения					
		26.Эта организация поощряет и награждает тех, кто берет на себя риск					
		27.Мы проверяем координацию наших действий и усилий между различными подразделениями компании.					
4.Миссия	10.Стратегическое управление и цели	28.Эта организация имеет долгосрочные цели и направления.					
		29.Эта организация имеет четкую миссию, которая дает смысл и направление в нашей деятельности.					
		30.Компания имеет четкую стратегию на будущее.					
	11.Задачи и стремления (цели)	31.Присутствует широко распространенное согласие по поводу задач компании.					
		32.Руководители устанавливают амбициозные цели, но реалистичные.					
		33.Руководство четко сформулировало цели, которые стремимся достичь.					
	12.Видение	34.У нас общее видение того, что эта организация будет представлять в будущем.					
		35.У руководства есть долгосрочное координирование (ориентация).					
		36.Видение создает побуждение и мотивации для сотрудников.					