

БЕЛЯЕВА НАТАЛИЯ ПЕТРОВНА

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

**Специальность 5.2.6 – Менеджмент
(экономические науки)**

**АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Леорова Татъяна Иннокентьевна

Официальные оппоненты: **Дашкова Екатерина Сергеевна**
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и основ управления Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный университет»

Трофимова Наталья Николаевна
кандидат экономических наук, доцент кафедры бизнес-информатики и менеджмента Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения»

Ведущая организация - Частное образовательное учреждение высшего образования «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова»

Защита состоится «___» _____ 2026 года в ____ часов ____ минут на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « _____ » _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Головцова И.Г.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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. Звездин, 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 наработок 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 числовых и информационных данных, полученных 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.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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 целей как организации (Цветков А.Н.), так и работника (*авторское добавление*).

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 1.

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 2), разработанная с управленческих позиций и включающая элементы, взаимосвязи, входы и выходы, процессы, ресурсы и результаты.

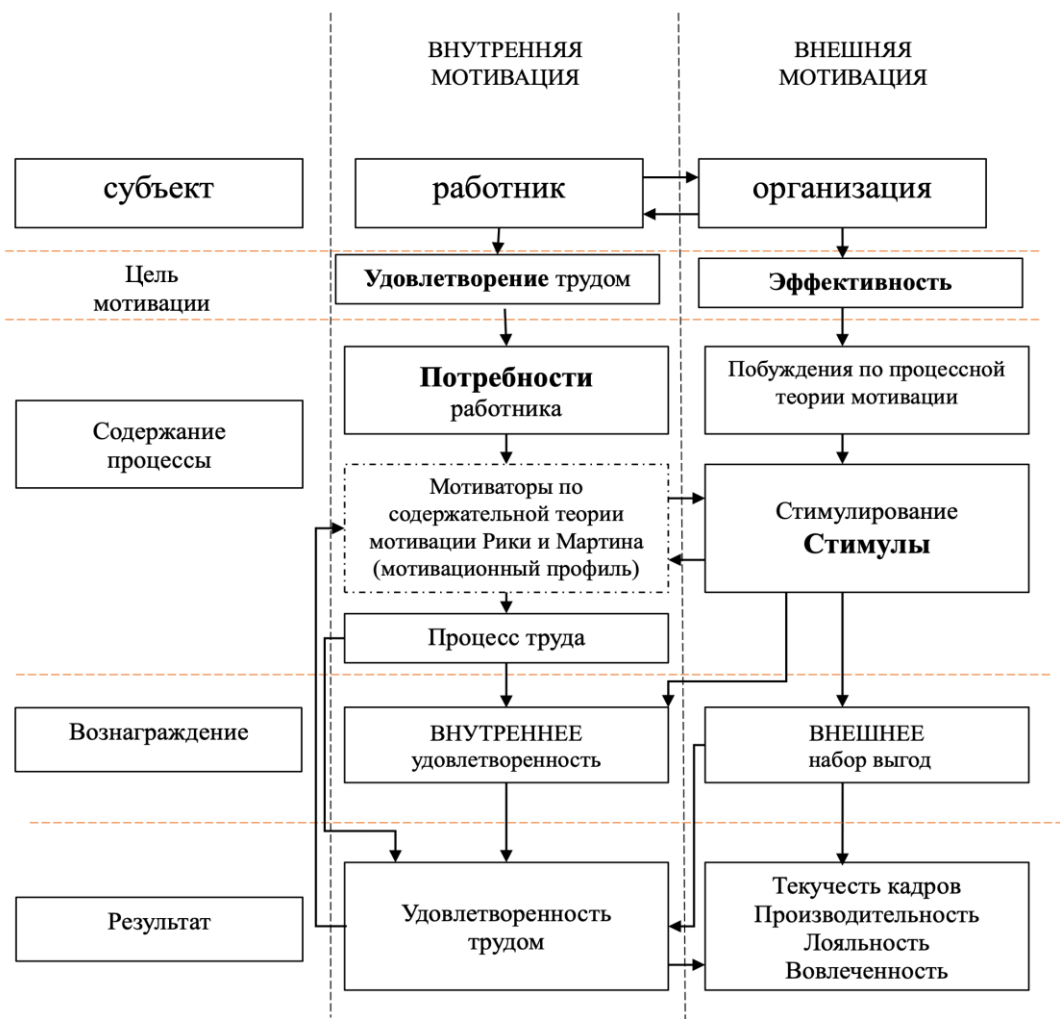


Рисунок 1 – Механизм мотивации в организации

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 менеджмент 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

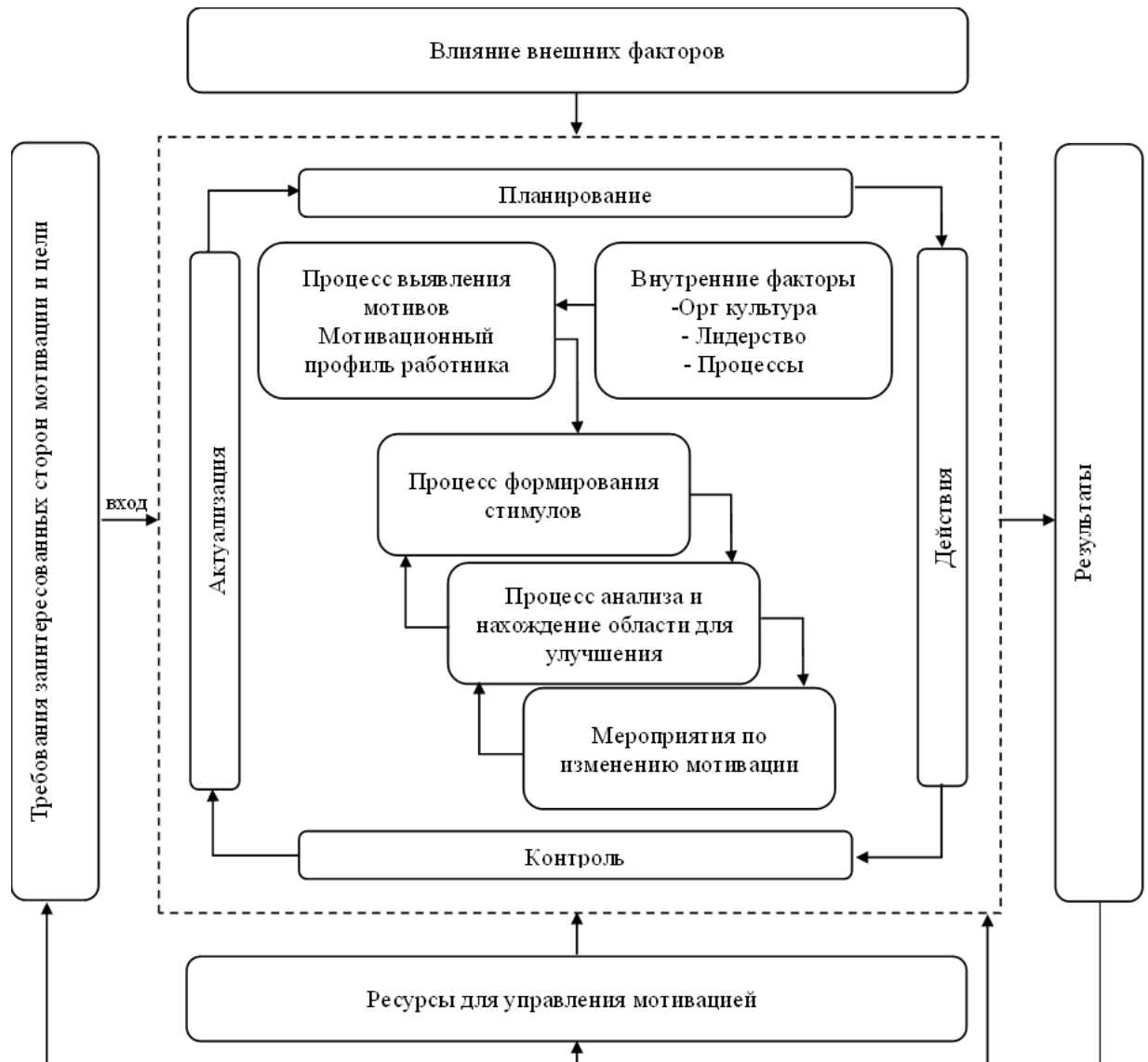


Рисунок 2 – Модель системы управления мотивацией

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 P , который включает совокупность $\{P_i\}$ в которой P_i – это составляющие результата. Комплексный показатель результатов мотивации P

представляет собой функцию ряда ключевых показателей управления персоналом в виде:

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

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

Функция может иметь различную природу – вероятностную, квалиметрическую, 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 (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 организационной 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.

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). Элементы эффективности мероприятий рассмотрены в пятом пункте настоящего автореферата.

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.3.

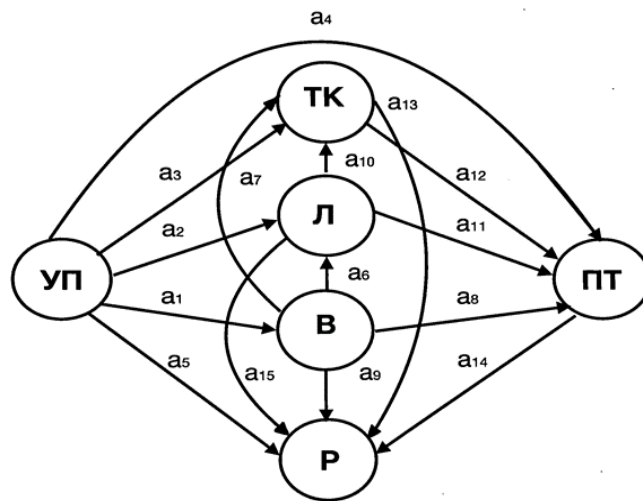


Рисунок 3 – Когнитивная модель взаимосвязи понятий

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

На рисунке 3 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 1.

Таблица 1 - 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
Принципы и нормы процесса труда	
Нормы и принципы условий труда, социального партнерства 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

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 2.

Таблица 2 - Состав показателей анкеты организационной культуры

Группы критериев	Содержание
Управленческие критерии на основе анкеты Д. Денисона, Ладанова И.Д.	
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. Целе направленность	Наличие видения, стратегических целей, понятные задачи
Социальные критерии на основе анкеты Цветкова А.Н., Борейшо А.А., Шапиро С.А.	
1. Патологии	Наличие патологий, например, таких как вождизм, клановость, тирания, кратократия, бессубъектность и подобных
2. Конфликтность	Наличие социальных, внутриличностных конфликтов
3. Отклонения	Инверсии иерархии, самополезность организации

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. 4). 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, сплочивая 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).

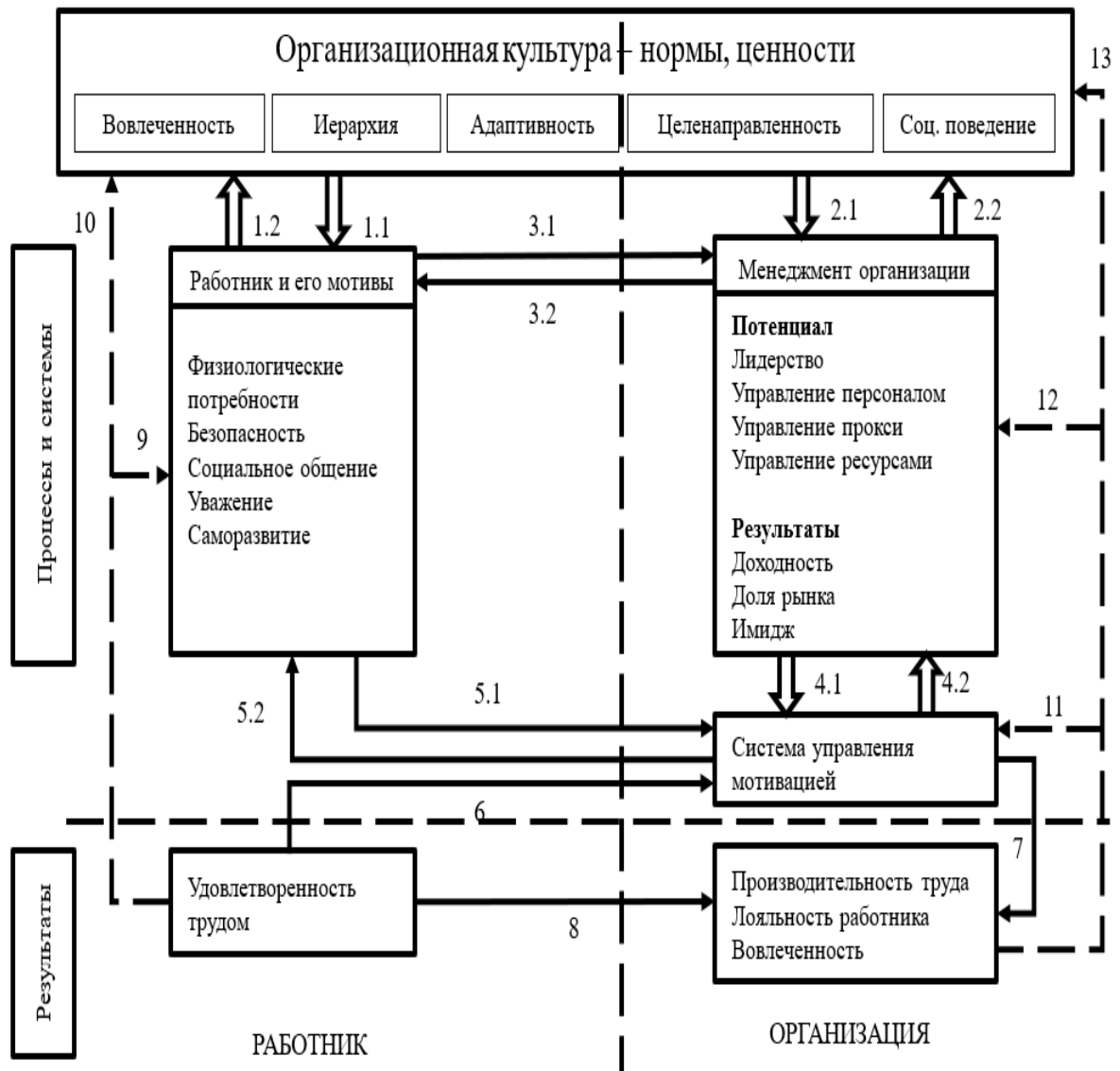


Рисунок 4 – Концептуальная модель взаимосвязи организационной культуры и менеджмента в достижении стратегических результатов

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 5. 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

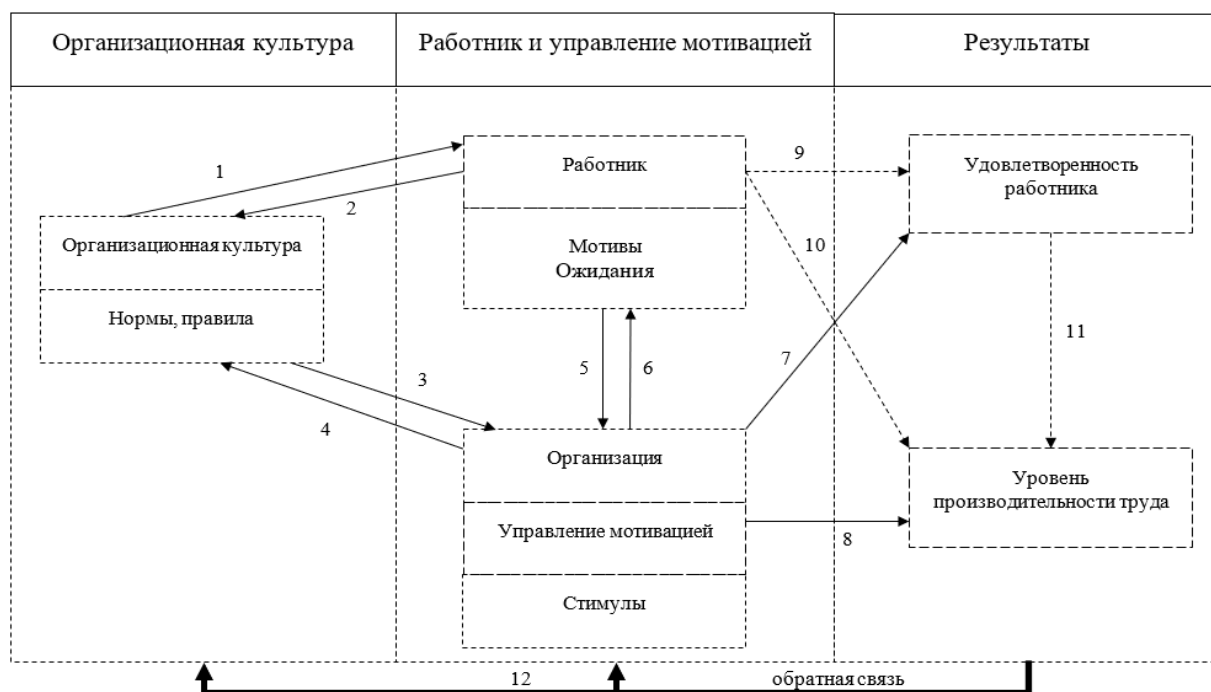


Рисунок 5 – Укрупненный механизм влияния организационной культуры на результаты управления мотивацией в организации

На начальном этапе можно детально рассмотреть взаимосвязь между мотивационной структурой работников и ключевыми элементами организационной культуры. Данная взаимосвязь, схематически представленная на рисунке 6 (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 предвещает 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.

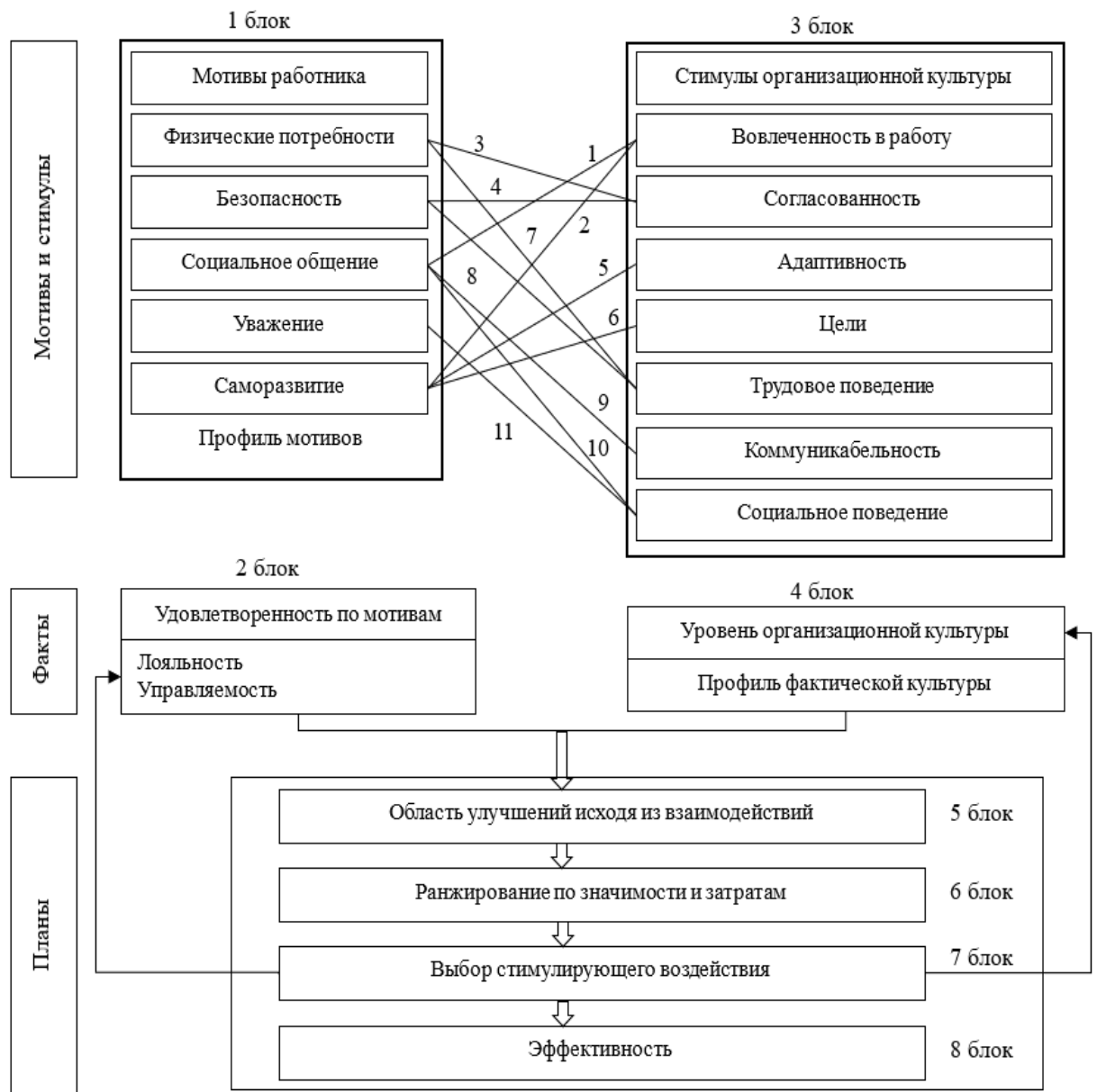


Рисунок 6 – Концептуальный механизм развития мотивации путем совершенствования организационной культуры

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 3.

Таблица 3. Определение разрывов достигнутой удовлетворенности персонала

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

* от 1 как наибольший до 12 как наименьший

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 установлена взаимосвязь элементов организационной культуры и мотивами работников (рис. 6). На 4 этапе производится оценка сводных результатов методики, включающая данные по мотивационному профилю, уровню удовлетворённости, разрывам и оценке организационной культуры практические результаты которой представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Оценка уровня ОК, удовлетворённости и приоритетов улучшений

Фактор мотивации*	Приоритетность (удельный вес, %)	Рп	УП (средний балл)	Ру	Р	Приоритет для развития систем	Оценка ОК, баллы по 5-ти балльной 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

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

Анализ таблицы 4 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.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

1. **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. 0,79 п.л.**
2. **Беляева, Н. П. Формирование системы управления мотивацией в организации / Н. П. Беляева // Журнал правовых и экономических исследований. – 2025. – № 2. – С. 471-479. 0,89 п.л.**
3. **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. 0,89 п.л. (авторских – 0,29 п.л.)**
4. **Беляева, Н. П. Основные элементы системы мотивации персонала / Т.И. Леонова, Н.П. Беляева, А.Э. Мороз // Национальные концепции качества: проблемы импортозамещения и импортоопережения в достижении национального технологического лидерства: сборник материалов XVI международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 17–21 октября 2025 г. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – С. 250-255. 0,39 п.л. (авторских - 0,16 п.л.)**
5. **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. 0,39 п.л. (авторских – 0,13 п.л.)**
6. **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. 0,39 п.л. (авторских – 0,13 п.л.)

7. 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. 0,19 п.л.

8. 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. 0,49 п.л. (авторских – 0,24 п.л.)

9. 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. 0,39 п.л. (авторских – 0,19 п.л.).