

**Магомедов Магомедзагид Анварович**  
Дагестанский государственный университет  
**Магомаева Эльмира Руслановна**  
Дагестанский государственный университет Россия  
**Мухтарова Майсарат Залумхановна**  
Дагестанский государственный университет

**Корпоративная культура как основа нематериальной мотивации: эмпирическое исследование в условиях цифровой трансформации**

**Аннотация.** Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью нематериальных факторов мотивации в условиях цифровой трансформации, высокой текучести кадров и роста требований к вовлечённости персонала. В современных организациях корпоративная культура становится не просто элементом внутренней среды, а ключевым инструментом управления организационным поведением и стимулирования производительности. Целью исследования является выявление взаимосвязи между типами корпоративной культуры и уровнем нематериальной мотивации сотрудников в российских организациях, а также разработка рекомендаций по оптимизации системы немонетарных стимулов с учётом специфики различных подразделений. Гипотеза исследования заключается в том, что доминирование бюрократической и рыночной культур в организации снижает эффективность нематериальных стимулов, тогда как усиление черт клановой и адхократической культур способствует росту вовлечённости и внутренней мотивации персонала. Научная новизна исследования состоит в эмпирическом подтверждении дифференцированного влияния типов корпоративной культуры на мотивационные предпочтения сотрудников различных функциональных подразделений, а также в предложении комплексной модели адаптации нематериальной мотивации под современные вызовы цифровой экономики. К результатам исследования относятся выявленные корреляции между атмосферой доверия, возможностями карьерного роста, поддержкой со стороны руководства и уровнем удовлетворённости работой, а также обоснованные рекомендации по трансформации корпоративной культуры с акцентом на гибкость, автономию и командное взаимодействие. В заключении подчёркивается, что эффективная система мотивации должна быть динамичной, учитывать индивидуальные и коллективные особенности персонала, а также развиваться параллельно с эволюцией организационной культуры.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, нематериальная мотивация, организационное поведение, вовлечённость персонала, рыночная культура, клановая культура, система стимулирования, цифровая трансформация.

**Magomedov Magomedzagid Anvarovich**  
Dagestan State University  
**Magomaeva Elmira Ruslanovna**  
Dagestan State University Russia  
**Mukhtarova Maisarat Zalumkhanovna**  
Dagestan State University

**Corporate culture as the basis of intangible motivation: an empirical study in the context of digital transformation**

**Abstract.** The relevance of the study is due to the increasing role of non-material motivation factors in the context of digital transformation, high staff turnover and increasing requirements for staff

involvement. In modern organizations, corporate culture is becoming not just an element of the internal environment, but a key tool for managing organizational behavior and stimulating productivity. The purpose of the study is to identify the relationship between the types of corporate culture and the level of non-financial motivation of employees in Russian organizations, as well as to develop recommendations for optimizing the system of non-monetary incentives, taking into account the specifics of various departments. The hypothesis of the study is that the dominance of bureaucratic and market cultures in an organization reduces the effectiveness of intangible incentives, while the strengthening of the features of clan and adhocratic cultures contributes to the growth of involvement and internal motivation of staff. The scientific novelty of the study consists in empirical confirmation of the differentiated influence of corporate culture types on the motivational preferences of employees of various functional departments, as well as in the proposal of a comprehensive model for adapting intangible motivation to modern challenges of the digital economy. The results of the study include the identified correlations between an atmosphere of trust, career opportunities, management support and job satisfaction, as well as sound recommendations for the transformation of corporate culture with an emphasis on flexibility, autonomy and teamwork. In conclusion, it is emphasized that an effective motivation system should be dynamic, take into account the individual and collective characteristics of staff, and develop in parallel with the evolution of organizational culture.

**Keywords:** corporate culture, intangible motivation, organizational behavior, staff involvement, market culture, clan culture, incentive system, digital transformation.

## **Введение**

В условиях нестабильной внешней среды и ускоряющейся цифровой трансформации организации всё чаще сталкиваются с вызовами, связанными с удержанием квалифицированных кадров и поддержанием высокого уровня вовлечённости персонала. Традиционные материальные стимулы, такие как заработная плата и премии, утрачивают свою исключительную мотивационную силу, уступая место нематериальным факторам: признанию, автономии, возможностям развития и чувству принадлежности к команде [2].

Корпоративная культура, как совокупность ценностей, норм и практик, разделяемых сотрудниками, играет центральную роль в формировании мотивационного климата. Она определяет, как воспринимаются инициатива, иерархия, инновации и взаимодействие между уровнями управления [3]. Особенно остро эта проблема стоит в российских компаниях, где бюрократические и формализованные подходы к управлению всё ещё преобладают над гибкими и человекоориентированными моделями [9].

Настоящее исследование направлено на анализ влияния корпоративной культуры на нематериальную мотивацию сотрудников в реальном секторе экономики. В качестве объекта изучения выступает подразделение железнодорожного транспорта – отрасль, находящаяся на стыке традиционных управленческих моделей и требований цифровизации [8].

## **Обзор литературы**

Исследования последних лет подтверждают тесную связь между корпоративной культурой и мотивацией персонала. Так, Щербаков (2022) подчеркивает, что немонетарные формы мотивации, основанные на ценностном согласии, становятся доминирующими в условиях нестабильности [2]. Арутюнян (2023) указывает, что культура организации формирует «мотивационный контекст», в котором работники интерпретируют свои цели и ожидания [4].

Модель Камерона и Куинна (1999), широко адаптированная в российской практике, выделяет четыре типа организационной культуры: клановую, бюрократическую, рыночную и адхократическую. Каждый тип предполагает специфические механизмы мотивации: клановая – акцент на принадлежности и поддержке; рыночная – на результатах и конкуренции; бюрократическая – на стабильности и контроле; адхократическая – на инновациях и гибкости [6].

Российские учёные, включая Балашова и Непомнящего, адаптировали эту модель под местные условия, добавив измерения интенсивности и внутренней согласованности культурных

черт [8]. Работы Катановой (2022) и Петренко (2024) подтверждают, что в крупных компаниях преобладание рыночной и бюрократической культур часто сопровождается снижением инициативности и ростом эмоционального выгорания [3, 5].

Особое внимание в литературе уделяется роли нематериальных стимулов: признание, карьерное развитие, обучение, участие в принятии решений. Дривольская и др. (2023) показывают, что такие факторы особенно значимы для поколения Y и Z, составляющих всё большую долю российского трудового рынка [11].

### Основная часть

Для диагностики организационной культуры и мотивационного состояния персонала применялись два стандартизированных инструмента. Первым из них стал опросник Камерона–Куинна, широко используемый в управленческой практике для выявления доминирующего типа корпоративной культуры – будь то клановая, иерархическая, рыночная или адхократическая. Вторым инструментом выступила методика Балашова–Непомнящего, позволяющая не только оценить интенсивность проявления различных культурных черт, но и измерить уровень удовлетворённости сотрудников нематериальными аспектами мотивации, такими как признание, участие в принятии решений, карьерные перспективы и доступ к развитию [8].

Помимо анкетирования, в рамках исследования проводился качественный анализ внутренних документов организации. В их число вошли положения о системе мотивации, отчёты по реализации кадровой политики за последние три года, а также материалы, связанные с проведением корпоративных мероприятий – от планов тимбилдингов до протоколов заседаний по вопросам развития персонала. Такой многоуровневый подход позволил сопоставить самооценку сотрудников с официальной политикой работодателя и выявить возможные разрывы между декларируемыми ценностями и реальной практикой управления человеческими ресурсами.

Анализ показал доминирование рыночной (средний балл – 4,2) и бюрократической (4,1) культур. Клановая культура проявлялась умеренно (3,3), адхократическая – слабо (2,8). Это свидетельствует о фокусе на результатах и контроле, но слабом развитии инновационной и командной среды [9].

Таблица 1 – Типы корпоративной культуры по подразделениям (средние баллы по шкале 1–5)

Подразделение	Клановая	Бюрократическая	Рыночная	Адхократическая
Коммерческая служба	3,5	3,9	4,3	3,0
Юридический отдел	3,2	4,4	3,8	2,6
Отдел кадров	3,7	4,0	3,9	2,9
Техническая служба	3,1	4,3	4,1	2,5
Финансово-экономический	3,0	4,2	4,4	2,7
Информационно-аналитический	3,4	3,8	4,0	3,2

По таблице 1 видно, что наиболее «гибкой» оказалась коммерческая служба и ИА-подразделение, где выше проявляются черты клановой и адхократической культур. В то же время технические и юридические службы демонстрируют высокую степень формализации и контролируемости, что ограничивает инициативу.

#### *Оценка уровня нематериальной мотивации*

В ходе опроса участникам было предложено оценить 11 нематериальных стимулов, влияющих на их вовлечённость и мотивацию, по пятибалльной шкале. Средний уровень удовлетворённости по совокупности факторов составил 3,1 балла, что, согласно методологии исследования, соответствует категории «умеренной» мотивации [8]. Это свидетельствует о том, что хотя сотрудники в целом не испытывают острого недовольства, их вовлечённость находится на недостаточном уровне для формирования устойчивой внутренней мотивации и высокой производительности.

Наиболее высокие оценки были получены у факторов, связанных с внешней репутацией и стабильностью работодателя. Так, стабильность компании была оценена в среднем на 4,1

балла, что указывает на то, что сотрудники ценят предсказуемость и надёжность условий труда, особенно в условиях экономической неопределённости. Репутация работодателя также получила высокую оценку – 3,9 балла, что подчёркивает важность социального признания и статуса места работы в глазах окружающих. Заметный интерес вызвали и мероприятия, направленные на публичное признание заслуг: доска почёта и церемонии признания получили среднюю оценку 3,7, что говорит о значимости нематериального поощрения и чувства уважения со стороны коллег и руководства.

В то же время наименьшую значимость для сотрудников имеют те аспекты, которые традиционно считаются ключевыми для профессионального роста и вовлечённости в корпоративную культуру инноваций. Участие в принятии решений получило всего 2,4 балла, что свидетельствует о слабом вовлечении персонала в управленческие процессы и, возможно, о доминировании вертикальной, иерархической модели управления. Карьерные перспективы также оценены низко – 2,6 балла, что может указывать на отсутствие прозрачных траекторий роста или на восприятие карьерного лифта как заблокированного. Наименьший интерес (2,3 балла) вызвал доступ к инновационным проектам – это тревожный сигнал, говорящий о том, что сотрудники либо не видят возможностей для творческой реализации, либо не ощущают поддержки в инициативах, направленных на развитие и трансформацию бизнеса. Такой дисбаланс между «пассивными» (стабильность, репутация) и «активными» (влияние, рост, инновации) нематериальными стимулами указывает на необходимость пересмотра подходов к развитию человеческого капитала и формированию более вовлекающей корпоративной среды.

Таблица 2 – Приоритеты нематериальной мотивации по функциональным группам

Подразделение	Топ-3 мотиваторов
Коммерческая служба	Дружелюбная атмосфера, полномочия, лидерство руководства
Юридический отдел	Профессиональное развитие, лояльность начальства, продвижение
Отдел кадров	Курсы повышения квалификации, позиция менеджмента, команда
Техническая служба	Обучение, поддержка руководства, карьера
Финансово-экономический	Команда, курсы, лояльность
ИА-подразделение	Обучение, поддержка, дружелюбная атмосфера

Из таблицы 2 видно, что несмотря на различия в функциях, во всех подразделениях доминируют три универсальных потребности: профессиональное развитие, поддержка руководства и позитивный социальный климат. Это подтверждает гипотезу о том, что даже в бюрократизированных структурах сотрудники стремятся к автономии и признанию [5, 12].

Анализ текущей ситуации в организации выявил ряд глубинных системных проблем, затрудняющих эффективное функционирование коллектива и сдерживающих его развитие. Одной из наиболее острых является слабо развитая система обратной связи: лишь немногим более четверти сотрудников (28%) регулярно получают конструктивную оценку своей работы, что лишает их возможности понимать сильные и слабые стороны, а также корректировать свои действия в соответствии с ожиданиями руководства. Эта проблема усугубляется фактической блокировкой карьерного лифта – продвижение по службе оказывается затруднено не столько профессиональными компетенциями, сколько формальными барьерами, такими как отсутствие прозрачных критериев роста или жёсткие иерархические ограничения. Вместо поддержки командной кооперации внутри коллектива наблюдается тенденция к замене коллективной работы индивидуальной конкуренцией, что подрывает доверие, снижает мотивацию и препятствует обмену знаниями. Дополнительным вызовом выступает неэффективность существующих образовательных программ: они носят обобщённый, неперсонализированный характер и охватывают менее 35% персонала, оставляя большинство сотрудников без доступа к актуальным знаниям и навыкам, необходимым для адаптации к меняющимся условиям работы [13].

Все эти недостатки усугубляются господствующей в организации бюрократической

культурой, в которой главенствующую роль играет контроль, а не развитие человеческого капитала. Такая среда ориентирована на соблюдение формальных процедур, а не на инициативу, инновации или личностный рост, что создаёт атмосферу инертности и снижает вовлечённость персонала [9].

В ответ на выявленные вызовы был разработан комплексный план организационной трансформации, направленный на создание более гибкой, поддерживающей и мотивирующей рабочей среды. Центральное место в этом плане занимает укрепление горизонтальных и вертикальных коммуникаций – в частности, за счёт внедрения регулярных неформальных встреч между руководством и сотрудниками, на которых можно обсуждать не только рабочие задачи, но и идеи, трудности и предложения по улучшению процессов. Параллельно планируется запуск индивидуальных траекторий профессионального развития, каждая из которых будет сопровождаться персональным наставником, способным оказывать поддержку и делиться опытом. Для повышения признательности и укрепления корпоративного духа предложено создать внутреннюю цифровую платформу признания, например в виде доски почёта и системы голосования за лучшего сотрудника месяца, что позволит визуализировать вклад каждого члена команды. Важным шагом также станет сокращение избыточной отчётности и активное делегирование полномочий, что даст сотрудникам больше автономии и ответственности. Наконец, для восстановления доверия и развития межподразделенческой кооперации предусмотрено проведение ежеквартальных тимбилдингов с участием всех структурных единиц организации, что должно способствовать формированию единой корпоративной идентичности и устойчивой командной культуры [11, 14].

Пилотное внедрение этих мер в коммерческой службе за 6 месяцев привело к росту индекса вовлечённости на 22% и снижению текучести на 15%.

### **Обсуждение полученных результатов**

Полученные данные подтверждают выводы Петренко (2024) о том, что рыночная культура, несмотря на её эффективность в краткосрочной перспективе, истощает нематериальные ресурсы мотивации при отсутствии поддерживающей среды [5]. В то же время слабое развитие адхократической культуры ограничивает инновационный потенциал организации – проблема, актуальная для всей российской инфраструктурной отрасли [13].

Интересно, что даже в условиях жёсткой регламентации (например, в юридическом отделе) сотрудники стремятся к гибкости и автономии, что противоречит традиционному представлению о «консервативности» профессий [6]. Это указывает на необходимость пересмотра управленческих практик даже в самых формализованных сферах.

Кроме того, исследование подтверждает, что универсальной модели мотивации не существует. Как отмечает Козлова (2024), в образовательных и социальных организациях клановая культура даёт наибольший эффект, тогда как в финансово-экономических – требуется баланс между рыночной и адхократической ориентацией [12].

Следует также учитывать влияние цифровизации: современные сотрудники ожидают прозрачности, скорости обратной связи и вовлечённости через цифровые каналы. Отсутствие таких возможностей воспринимается как «устаревание» работодателя, даже при высокой зарплате.

### **Выводы и заключение**

Исследование подтвердило ключевую гипотезу: корпоративная культура является системообразующим фактором нематериальной мотивации. Однако её эффективность зависит не от доминирования одного типа, а от гибкого сочетания черт, соответствующих специфике подразделений и ожиданиям персонала.

Анализ организационной культуры и мотивационных практик выявил ряд ключевых закономерностей, имеющих прямое значение для стратегии управления персоналом. Прежде всего, было установлено, что доминирующая бюрократическая культура, ориентированная на жёсткие регламенты, формальный контроль и иерархическое подчинение, существенно снижает инициативность сотрудников и фактически блокирует возможности карьерного роста. Такая среда подавляет инновационное мышление и создает атмосферу пассивного выполнения

указаний, что в долгосрочной перспективе ведёт к снижению вовлечённости и оттоку талантов. Поэтому целесообразно целенаправленно сокращать влияние бюрократических практик, особенно в тех сферах, где требуется гибкость и оперативность.

В то же время клановая культура, основанная на доверии, коллективной идентичности и неформальных связях, оказывает положительное воздействие на лояльность персонала и способствует развитию эффективной командной работы. Особенно ярко этот эффект проявляется в кадровых и коммерческих подразделениях, где успех напрямую зависит от качества межличностных взаимодействий и способности к совместному решению задач. Укрепление элементов клановой культуры может стать важным ресурсом удержания ключевых сотрудников и повышения корпоративной сплочённости.

Хотя адхократическая культура – ориентированная на инновации, эксперименты и гибкое реагирование на изменения – в организации выражена слабо, именно она обладает наибольшим потенциалом для привлечения молодых специалистов и запуска трансформационных инициатив. Её развитие позволяет компании оставаться конкурентоспособной в условиях быстро меняющейся внешней среды и формировать репутацию прогрессивного работодателя.

На основе этих наблюдений был сделан вывод о необходимости отказа от унифицированного, «единообразного» подхода к мотивации в пользу дифференцированной модели, учитывающей как функциональные особенности подразделений, так и возрастные, профессиональные и личностные характеристики сотрудников. Такая гибкая система должна включать персонализированные программы профессионального развития, адаптированные под цели и компетенции каждого работника; цифровые инструменты признания, обеспечивающие своевременное и публичное поощрение заслуг; делегирование реальных полномочий, которое повышает чувство ответственности и автономии; а также регулярную, конструктивную обратную связь как от руководства, так и от коллег. Только такой комплексный подход способен сформировать устойчивую, мотивированную и инновационно ориентированную рабочую среду, соответствующую вызовам современной экономики.

В заключение, успешная организация будущего – это не та, что платит больше, а та, что создаёт среду, где человек чувствует себя услышанным, ценным и развивающимся. Корпоративная культура, выстроенная на этих принципах, становится не просто «фоном», а стратегическим активом.

#### **Список источников**

1. Щербаков И. В. Корпоративная культура как немонетарная форма мотивации персонала организации // *Russian Economic Bulletin*. – 2022. – Т. 5, № 6. – С. 293–296.
2. Арутюнян С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала // *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*. – 2023. – № 3. – С. 105–111.
3. Катанова Е. А. Корпоративная культура как основа управления организационным поведением в фирме // *Via Scientiarum – Дорога знаний*. – 2022. – № 2. – С. 34–37.
4. Петренко Д. С. Влияние корпоративной культуры на мотивацию сотрудников и их производительность в крупных компаниях // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 654–661.
5. Панкова С. Н., Колмогорова К. А. Организационная культура // *International Journal of Advanced Studies in Education and Sociology*. – 2024. – Т. 7, № 2. – С. 3–18.
6. Ахполова В. Б., Кабалоева А. В., Хугаева А. С. Развитие организационной культуры и ее влияние на мотивацию персонала // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 3, № 7 (147). – С. 118–123.
7. Аксенов В. А., Носаков И. В., Хмелев И. Б. Изменение организационной культуры и мотивов поведения персонала коммерческих предприятий в современной России // *Финансовые рынки и банки*. – 2022. – № 5. – С. 10–16.
8. Коробейщикова Ю. А. и др. Психологические особенности формирования корпоративной культуры в механизме организационных изменений // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. – № 5 (123). – С. 184–188.

9. Дривольская Н. А., Моложавенко О. А., Хилько В. А. Корпоративная культура как способ мотивации персонала организации // Агентство "Слияния и Поглощения". – 2023. – № 2 (17). – С. 16–19.
10. Козлова Д. Е., Грушко Н. В. Корпоративная культура как детерминанта мотивации труда персонала в образовательных организациях // Вестник Омского университета. Серия: Психология. – 2024. – № 1. – С. 67–76.
11. Магомедов М. А., Магомедова З. О., Ильясов Ш. А. Влияние корпоративной культуры на профессиональное поведение сотрудников и производительность труда // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 165–173.
12. Ниценко А. Е. Организационная культура как фактор повышения мотивации сотрудников учреждения культуры // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 7. – С. 652–659.

#### **Список источников**

**Магомедов Магомедзагид Анварович**, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом», Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия  
**Магомаева Эльмира Руслановна**, к.э.н., доцент кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия  
**Мухтарова Майсарат Залумхановна**, магистрант, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

#### **Information about the authors**

**Magomedov Magomedzagid Anvarovich**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia  
**Magomaeva Elmira Ruslanovna**, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia  
**Mukhtarova Maisarat Zalumkhanovna**, Master's student, Dagestan State University, Makhachkala, Russia