

ВЗАИМОСВЯЗЬ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

INTERRELATION OF THE TYPE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND LABOR MOTIVATION OF THE EMPLOYEES

Д. В. Воронович, Е. Н. Стерлигова

D. V. Voronovich, E. N. Sterligova

Белорусский государственный университет

Минск, Беларусь

Belarussian State University,

Minsk, Belarus

E-mail: voronovichdasha@mail.ru

В статье рассматриваются особенности мотивации профессиональной деятельности сотрудников ОАО «Машпищепрод», особенности организационной культуры данного предприятия, а также изучена взаимосвязь между исследуемыми переменными. По результатам проведенного исследования автор предлагает инструменты по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии ОАО «Машпищепрод».

Ключевые слова: мотивация, потребности, организационная культура, ценности, миссия, коллективный договор.

The article considers the peculiarities of motivation of professional activity of employees of JSC "Mashpisheprod", features of the organizational culture of the enterprise and examines the relationship between the variables under consideration. The results of the conducted research helped the author to offer some tools to improve the JSC "Mashpisheprod" personnel motivation system.

Key words: motivation, needs, organizational culture, values, mission, collective agreement.

На сегодняшний день мотивация является одним из определяющих факторов поведения человека. В профессионально-трудовой деятельности мотивация определяет характер действий человека, его потенциальные возможности и ожидания, потребность в данном виде деятельности. Мотивация также влияет на успешную адаптацию сотрудников, определяется благоприятным психологическим климатом, комфортностью пребывания на рабочем месте и общей удовлетворенностью трудом. Для того чтобы деятельность организации была эффективной, необходимо знать то, что движет человеком, что побуждает его работать продуктивно, какие мотивы и потребности лежат в основе его поведения. Другими словами, проблема мотивации – это проблема заинтересованности людей в конкретной организации, в конкретном рабочем месте как в способах удовлетворения своих потребностей. Учет психологических особенностей сотрудников позволяет создать действенную систему мотивации персонала, направленную на повышение результативности труда в организации [1].

Рост производительности труда в промышленной организации является важнейшим условием ее развития. Следует отметить, что эффективность трудовой деятельности определяется не только достижением высоких результатов работы, но и удовлетворением потребностей работника. В сфере управления персоналом одной из главных задач является формирование и поддержание трудовой мотивации сотрудников на необходимом для организации уровне. Для руководителя важно знать точное содержание и структуру потребностей и мотивов работников, уметь управлять мотивацией. Для построения эффективной системы мотивации труда необходимо рассматривать не только мотивацию как таковую, но и ее связь с организационной культурой. Мотивация персонала – одна из важнейших функций любой организационной культуры. Предприятие с сильной организационной культурой характеризуется стремлением работников действовать в интересах и на пользу своей организации. Организационная культура, сложившаяся на предприятии, оказывает непосредственное влияние на трудовое поведение сотрудников, их отношение к своей работе, к построению и развитию своей карьеры, к руководству и к организации

в целом [2]. Трудовая деятельность работников в организации, где сформирован достаточный высокий уровень организационной культуры уже сама по себе является определенным стимулом для персонала и оказывает самое непосредственное влияние на развитие его трудовой мотивации.

Актуальность темы исследования определяется тем, что в психологии достаточно мало исследований, которые позволили бы рассматривать мотивацию и организационную культуру в едином контексте. Как правило, большинство психологических исследований рассматривают проблему мотивации отдельно от феномена организационной культуры, без учета взаимного влияния. Исследование мотивационных процессов невозможно без анализа феномена организационной культуры, так как внедрение новых эффективных систем стимулирования зачастую оказывается напрасным, поскольку сильное и устойчивое сопротивление персонала, порожденное ведущими ценностями и установками организационной культуры, делает их функционирование невозможным.

Исследование проводилось на предприятии ОАО «Машпищепрод». В исследовании приняло участие 50 работников предприятия (29 женщин, 21 мужчина), в возрасте от 21 до 47 лет. Исследуемая группа различна по полу, возрасту, уровню образования, занимаемой должности, а также имеет различный стаж работы на предприятии. Исследование проводилось в естественных условиях жизни и деятельности испытуемых и включало несколько этапов.

Цель данного исследования – выявить взаимосвязь трудовой мотивации сотрудников и организационной культуры предприятия ОАО «Машпищепрод».

Результаты эмпирического исследования взаимосвязи типа организационной культуры и трудовой мотивации сотрудников ОАО «Машпищепрод» позволяют сделать следующие выводы.

Система мотивации персонала на предприятии включает применение прямых и косвенных форм экономической мотивации и методов социально-психологического стимулирования. Что касается использования организационных методов стимулирования, у предприятия имеются резервы усовершенствования системы мотивации за счет предоставления работникам интересной и социально значимой работы, с широкими перспективами профессионального и должностного роста, а также делегирования прав и полномочий.

Преобладающим типом трудовой мотивации сотрудников является инструментальный и люмпенизированный тип. Преобладание инструментального типа является вполне закономерным, что

обусловлено желанием сотрудников предприятия создать достойные материальные условия жизни себе и своей семье. Присутствие же ломпенизированной составляющей в структуре мотивационного профиля сотрудников, свидетельствующей о том, что их не интересует ни содержание работы, ни роль в производстве, они согласны на низкую оплату труда, при условии, чтобы другие не получали больше, заставляет обратить особое внимание на сложившуюся систему мотивации персонала на предприятии.

Для сравнительного анализа структуры мотивации сотрудников в зависимости от стажа работы и занимаемой должности в организации применялся непараметрический Н-критерий Краскела-Уоллиса. В результате статистического анализа, было выявлено, что внутренняя мотивация наиболее выражена у работников, имеющих трудовой стаж от 5 до 10 лет, то есть сотрудники предприятия вовлекаются в трудовую деятельность ради нее самой, а не для получения внешних наград. Внутренняя мотивация в меньшей степени преобладает у молодых специалистов, что может свидетельствовать о нарушении процесса профессиональной адаптации. По мере того, как увеличивается трудовой стаж работников, внутренняя мотивация имеет тенденцию снижаться, что может быть обусловлено возрастающими требованиями, предъявляемыми со стороны профессиональной деятельности, что связано с дефицитом побуждения к труду. Профессиональный тип мотивации в большей степени преобладает у специалистов, они ценят в работе ее содержание, возможность проявить себя и достичь более высокого положения на предприятии. Рабочие менее заинтересованы в профессиональном росте, нежели специалисты. Наименее выражен профессиональный тип мотивации у руководителей, что может быть связано с отсутствием стремления развиваться дальше, поскольку руководство пользуется особыми привилегиями и занимает руководящие позиции в управлеченческой иерархии.

Организационная культура предприятия совмещает в себе черты двух типов: рыночной и бюрократической, с преобладанием последнего типа. Это свидетельствует о том, что предприятие поддерживает высокую степень формализма и структурированности, развивается и планирует свои дальнейшие действия преимущественно на достижение и удержание лидирующих позиций на рынке пищевой промышленности. Сотрудники предприятия видят изменения организационной культуры в минимизации влияния бюрократической культуры и преобладании характеристик клановой, что означает необходимость снизить формальность и структурированность многих

рабочих операций, перевести акцент на сплоченность коллектива, отойти от контроля начальства и быть более гибкими.

Корреляционный анализ взаимосвязи типа организационной культуры и трудовой мотивации сотрудников показал, что существует статистически значимая положительная связь (при $p < 0,05$) по следующим показателям:

➤ бюрократическая культура (предпочтительное состояние) и люмпенизированный тип мотивации ($r_S = 0,42$);

Из этого следует, что в условиях доминирования бюрократической культуры у сотрудников будет проявляться избегательный тип мотивации. Сотрудники характеризуются отсутствием предпочтений в выполнении работы, им безразлично, какую работу выполнять. Они согласны на низкую оплату труда при условии, что труд других работников оценивался также низко, малоактивны, не стремятся повысить квалификацию, всячески перекладывают ответственность на других. Анализируя предпочтительный профиль организационной культуры, следует отметить, что сотрудники предприятия не являются устойчивыми «люмпенами», поскольку есть желание снизить структурированность и формальность многих рабочих операций, перевести акцент на сплоченность коллектива в целом и на личность каждого работника в частности.

➤ клановая культура (предпочтительное состояние) и профессиональный тип мотивации ($r_S = 0,35$);

Если на предприятии будет доминировать клановая культура, в условиях которой организация является очень дружественным местом работы подобно большой семье, то сотрудников будет интересовать содержание работы, а не его цена, возможность личностного совершенствования и профессионального самовыражения. Таких работников

мотивирует эмоциональное выражение одобрения, похвалы со стороны руководства и свобода в действиях.

➤ клановая культура и внутренняя мотивация ($r_S = 0,37$);

Прямая взаимосвязь между внутренними мотивами деятельности испытуемых в ситуациях, описывающих клановый тип культуры, свидетельствует о том, что сотрудники в большей степени мотивированы самой деятельностью, сложностью поставленных задач, при выполнении которых возникает желание найти уникальный способ их решения, творчески подойти к работе.

➤ адхократическая культура (предпочтительное состояние) и внутренняя мотивация ($r_S = 0,37$);

В условиях преобладания адхократической культуры на предприятии сотрудники будут также мотивированы самой деятельностью: демонстрировать стремление к творчеству, изобретательность, непрерывно генерировать идеи. Механизм мотивации персонала будет заключаться в поощрении личной инициативы, премировании индивидуальных достижений, обучении базовым принципам организаторского новаторства.

➤ клановая культура и внешняя положительная мотивация ($r_s = 0,6$);

➤ адхократическая культура и внешняя положительная мотивация ($r_s = 0,42$);

Сотрудники предприятия считают, что внешние стимулы, такие как повышение заработной платы, возможность продвижения по карьерной лестнице и потребность в признании со стороны коллег, соотносятся и хорошо мотивируют в условиях кланового и адхократического типа организационной культуры.

➤ адхократическая культура (предпочтительное состояние) и внешняя положительная мотивация ($r_s = 0,39$);

Для сотрудников предприятия характерны стремление к интересной работе, увлеченность поиском новых решений в условиях доминирования адхократического типа культуры. Испытуемые также считают, что в условиях преобладания данного типа организационной культуры, они могут рассчитывать на оценку результатов своего труда в виде материального поощрения и в профессиональном статусе.

➤ клановая культура и внешняя отрицательная мотивация ($r_s = 0,44$);

➤ адхократическая культура и внешняя отрицательная мотивация ($r_s = 0,33$);

➤ адхократическая культура (предпочтительное состояние) и внешняя отрицательная мотивация ($r_s = 0,28$);

Внешние отрицательные стимулы, как критика со стороны руководства и коллег, возможные наказания и неприятности на работе эффективно воздействуют на персонал в условиях доминирования кланового и адхократического типа культуры, где ключевую роль играет морально-психологические формы стимулирования.

В результате корреляционного анализа были выявлены также статистически значимые отрицательные связи по следующим показателям:

➤ рыночная культура (предпочтительное состояние) и профессиональный тип мотивации ($r_s = -0,32$);

В условиях доминирования рыночного типа культуры, профессиональный уровень не будет выступать главным критерием оценки деятельности сотрудников, в связи с чем интерес к содержанию работы снижается, поскольку успех определяется выполнением поставленной задачи и достижением измеримых целей в ситуации высокой конкуренции.

➤ бюрократическая культура (текущее и предпочтительное состояние) и внешняя положительная мотивация ($r_S = -0,49$, $r_S = -0,34$);

Увеличение материального поощрения за работу, потребность в достижении социального престижа и уважения со стороны руководства и коллег за счет продвижения по службе, по мнению сотрудников предприятия, не является мотивирующим фактором в условиях доминирования бюрократического типа культуры, о чем свидетельствует отрицательная взаимосвязь. Механизм мотивации сотрудников заключается не в индивидуальном вознаграждении, а по результатам деятельности, в оценке руководством, в использовании системы наказаний за нарушение регламента и поощрении за его соблюдение.

➤ бюрократическая культура и внешняя отрицательная мотивация ($r_S = -0,29$).

Отрицательная корреляция между показателями в стремлении сотрудников предприятия избежать ответственности и критики при выполнении работы в условиях бюрократического типа культуры говорит о том, что испытуемые осознают важность добросовестного труда в обеспечении плавного хода деятельности и стабильности экономических показателей без применения системы наказаний.

В результате исследования доминирующего типа организационной культуры и сложившейся системы мотивации на предприятии, были разработаны практические рекомендации, направленные на совершенствование системы материальной и нематериальной мотивации персонала в контексте изменения организационной культуры. Анализ возможных форм системы оплаты труда на предприятии показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого работника.

В совершенствовании системы мотивации персонала, в первую очередь, необходимо сделать акцент на инструментах нематериальной мотивации. В отличие от системы премирования, система нематериальной мотивации должна быть направлена на повышение

приверженности работников к организации, мотивации к успеху, а также на формирование у сотрудников инициативности, новаторских и творческих качеств. Поскольку существенным фактором, влияющим на трудовую мотивацию сотрудников, является организационная культура предприятия, основные пути совершенствования системы мотивации необходимо рассмотреть в контексте ее изменения.

Для совершенствования организационной культуры предприятия ОАО «Машпищепрод» можно предложить следующий план мероприятий:

1. Разработать локальный нормативно-правовой акт по организационной культуре для формализации существующих ценностей, норм и правил поведения, принципов деятельности предприятия (корпоративный кодекс предприятия, этический кодекс). Данный документ можно вручать новым сотрудникам при приеме на работу, что способствует эффективной адаптации сотрудника на предприятии.

2. Проводить регулярные мероприятия по развитию и укреплению сплоченности коллектива. Для этого необходимо: а) довести до сведения каждого сотрудника миссию, цель, стратегию предприятия; б) определить особенности делового взаимодействия руководителей и подчиненных, сотрудников в структурных подразделениях и с клиентами (партнерами) предприятия; в) организовывать публичное признание и вознаграждение заслуг работников; г) разработать традиции и ритуалы по принятию нового сотрудника, уходу на пенсию, увольнению; д) разработать и издать корпоративную газету, в которой будут освещены актуальные вопросы, результаты проведенной работы и значимые для предприятия события.

3. Ввести рациональную систему культурной адаптации новых сотрудников. Под культурной адаптацией понимается процесс усвоения работником системы знаний, целей, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена организации.

Для совершенствования системы нематериального стимулирования сотрудников предприятия мы предлагаем следующее:

1) предоставление социальных льгот и услуг работникам: а) организация безопасного рабочего места; б) создание условий для отдыха и разгрузки; в) расширение социального пакета с учетом возможностей предприятия; г) предоставление сотрудникам абонементов в спортивный зал, бассейн и т.д.;

2) информирование работников о результатах их деятельности, делах предприятия;

3) вовлечение работников в принятие решений, управление организацией;

4) обогащение труда: а) объединение нескольких работ в одну, требующую более широкого набора навыков; б) наделение работников большей самостоятельностью и ответственностью;

5) организация корпоративных мероприятий: посещение кино, театра, музея; проведение спортивных мероприятий;

6) создание корпоративного стенда, на котором будут представлены фотографии лучших сотрудников месяца;

7) ежегодное присуждение звания «Лучший работник года»;

8) проведение руководством предприятия периодических совещаний с подчиненными, обеспечение участия сотрудников в принятии решений.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий в систему мотивации персонала ОАО «Машпищепрод» позволит улучшить не только морально-психологический климат в коллективе, но и повысить устойчивость применения экономических методов мотивации благодаря: развитию кадрового потенциала предприятия; повышению приверженности сотрудников предприятия; снижению текучести кадров; повышению сплоченности коллектива; улучшению морально-психологического климата; повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении общекорпоративных целей и высоких результатов деятельности; изменению организационной культуры; повышению производительности и качества труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Одегов, Ю.Г. Мотивация трудовой деятельности: Учеб.-практ. пособие / Ю.Г. Одегов, А.А. Федченко, Е.С. Дашкова. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 335 с.
2. Стеклова, О.Е. Организационная культура: Учеб. пособие / О.Е. Стеклова. – Ульяновск: Ульян. гос. техн. ун-т, 2007. – 127 с.