

Взаимосвязь мотивационного профиля и типа организационной культуры предприятия

О. ИСОПЕСКУЛЬ

В современной консалтинговой практике исследования организационной культуры предприятия базируются на широко используемых и ставших уже традиционными методиках диагностики Р.Куинна, К.Камерона, Д.Дэнисона, Ю.Базарова и т. д. Однако результаты подобных исследований не всегда соответствуют реально сложившейся ситуации, поскольку специфика измерительных материалов не исключает влияние субъективного фактора (тенденциозности), искажающего действительное положение вещей. В связи с этим, с нашей точки зрения, вместе с диагностикой культуры предприятия целесообразно исследовать и другие аспекты организационной жизнедеятельности, отражающие суть сложившегося в компании культурного контекста: лидерской компоненты, системы стимулирования, организационного фольклора, организационных коммуникаций и т. д. Данные исследования позволяют выявить реальные организационные ценности и при необходимости скорректировать выводы о доминирующем типе организационной культуры. Кроме того, такая комплексная диагностика позволяет выявить ряд типологических взаимосвязей между организационной культурой и другими сферами организационной жизнедеятельности. В частности, в ходе проведенного нами комплексного исследования* были зафиксированы повторяющиеся взаимосвязи реального культурного контекста предприятия и доминирующего мотивационного профиля его сотрудников.

Применительно к процессу консалтинговой и управленческой деятельности категорию «мотивационный профиль» впервые стали активно использовать Ю.К.Балашов и А.Г.Коваль, которые на основании типологии В.И.Герчикова [3, 172] выделили пять мотивационных типов сотрудников: люмпенизированный, инструментальный, патриотический, профессиональный и хозяйский [2, 15–23].

Люмпенизированный тип характеризуется отсутствием у сотрудника предпочтений в выполнении работы, его низкой профессиональной квалификацией и отсутствием стремления к ее повышению; низким уровнем ответственности и активности; приемлемостью низкого уровня оплаты труда при условии, что труд других работников также оценивается низко. *Инструментальный тип* базируется на значимости для работника обоснованной цены труда, а не его содержания, а также способности обеспечить свою жизнь и жизнь своей семьи самостоятельно. Для *профессионального типа* характерен интерес сотрудника к содержанию труда, к сложным заданиям как возможности самовыражения. Для таких работников важна свобода в оперативных действиях, они ориентированы прежде всего на профессиональное признание. *Патриотический тип* отражает значимость идеи, которая будет стимулировать трудовое поведение сотрудника. Ему необходимо общественное признание участия в успехе и незаменимости в фирме. При *хозяйском*

Исопескуль Ольга Юрьевна, канд. экон. наук, доцент кафедры стратегического менеджмента Национального исследовательского университета Высшая школа экономики – Пермь. E-mail: isopeskul@gmail.com

*Исследование проводилось с 2002 по 2009 г. на 39 предприятиях, из которых: 5 предприятий – с численностью персонала более 1000 человек; 5 – с численностью от 500 до 1000 человек; 11 – с численностью персонала от 100 до 500 человек, 18 предприятий – с численностью персонала не более 100 человек.

типе работник добровольно принимает на себя ответственность; ему необходимы свобода действий и отсутствие контроля.

Сочетание вышеприведенных типов в определенных пропорциях образует мотивационный профиль сотрудника, а в обобщенном виде – мотивационный профиль компании.

На большинстве исследуемых предприятий представлены три основных культурных типа (по типологии Р.Харрисона): культуры роли (48,2 %), культуры власти (24,6 %) и культуры задачи (27,2 %). При этом следует отметить, что на крупных предприятиях доминируют культура роли (53,3 %) и культура власти (40 %). И только одно крупное предприятие с численностью персонала более 500 человек оказалось ориентировано на поддержание культуры задачи. Доминирование культуры роли и власти, на наш взгляд, обусловлено способностью данных культурных конструктов формировать необходимые условия для производительного поведения сотрудников. Культура личности не характерна для рыночно ориентированных предприятий, поскольку в рамках данного типа культуры в центре внимания находится не качество производственного, а качество социального поведения сотрудников.

Анализ полученных в процессе организационной диагностики данных позволил нам выявить повторяющиеся соответствия типа организационной культуры и доминирующего мотивационного типа сотрудников (см. табл.).

Соотношение типов организационной культуры и мотивационных типов сотрудников

Тип организационной культуры	Мотивационный тип сотрудников
Культура власти	инструментальный, хозяйский (для руководителя), патриотический
Культура роли	инструментальный и профессиональный
Культура задачи	профессиональный, патриотический и хозяйский
Культура личности	патриотический, хозяйский

Согласно характеристикам мотивационных типов, представленных Ю.К.Балашовым и А.Г.Коваль, наиболее опасным явлением в данном контексте выступает доминирование люмпенизированного мотивационного типа. В связи с этим следует отметить, что в процессе диагностики была выявлена негативная тенденция усиления люмпенизированной составляющей у значительной части производственного персонала крупных предприятий. Большая часть (67 %) крупных предприятий имеют в составе мотивационного профиля производственных работников более 30 % люмпенизированной составляющей. Такая ситуация обусловлена, на наш взгляд, рядом факторов, в числе которых: личностные характеристики сотрудников, изменение «общей психологии» рабочих вследствие изменения престижности подобного труда, изменения в национальной ценностной структуре.

Следует обратить особое внимание на результаты диагностики управленческого персонала одного из машиностроительных заводов градообразующего типа (численность персонала – более 4000 человек), где не только производственный, но и управленческий персонал имеет существенную долю люмпенизированной составляющей. Это, с нашей точки зрения, не является закономерностью, а отражает лишь специфические условия, сложившиеся на предприятии: в силу централизации власти в руках непрофессионального и авторитарного собственника менеджеры не имеют возможности влиять на деятельность предприятия и постепенно теряют интерес к проблемам завода. Подобная ситуация сложилась и на одном из муниципальных предприятий, где ярко выраженная культура власти стимулирует укрепление люмпенизированной составляющей в мотивационном профиле сотрудников.

Инструментальный тип, так же как и люмпенизированный, представлен прежде всего у производственного персонала. Все крупные предприятия имеют в производственном мотивационном профиле более 57 % инструментального типа. Если анализировать всю выборку, то следует отметить, что 74,3 % предприятий, независимо от размера, сферы деятельности и формы собственности имеют в структуре мотивационного профиля инструментальный тип либо как доминирующий, либо как тип второй ранг. Распространенность инструментального типа обусловлена, с одной стороны, недостаточным удовлетворением базовых потребностей населения страны и, как следствие, формированием четких приоритетов в уровне заработной платы, с другой – упрощенным процессом управления подобными работниками благодаря предсказуемости поведенческих реакций индивида, заинтересованного исключительно в обоснованном повышении уровня оплаты труда. Однако результат диагностики свидетельствует о том, что условия, которые способствуют укреплению данного мотивационного типа, создают прежде всего культура роли (46,1 %) и культура власти (28,2 %). Именно в культуре роли и культуре власти в качестве критериев эффективного трудового и социального поведения выступает степень подчинения процедурам в одном случае, и требованиям руководителя – в другом. Отсутствие интереса к содержанию выполняемой работы делает сотрудников инструментального типа наиболее предпочтительными в структуре персонала подобных предприятий.

В рамках культуры власти и культуры роли преобладающим мотивационным типом для руководителя является хозяйский тип, который предполагает принятие самостоятельных решений и возможность осуществления контроля. В рамках других культурных типов (культура задачи и культура личности) хозяйский тип может быть отмечен не только среди руководителей, но и среди рядовых сотрудников. Например, для культуры задачи (культивируется автономный тип поведения сотрудника) хозяйский мотивационный тип будет одним из приоритетных. Для культуры личности, которая, как правило, присутствует в небольших предприятиях-товариществах, хозяйский тип также приемлем. Однако следует отметить, что данный мотивационный тип не доминирует ни на одном из исследуемых предприятий.

Профессиональный мотивационный тип представлен во всех типах культуры. На предприятиях, где преобладает культура роли, он присутствует в 43,6 % случаях, из них в 29,4 % компаний данный тип является доминирующим в мотивационном профиле управленческого звена. 25,6 % предприятий, действующих в рамках культуры власти, базируются на профессиональном мотивационном типе как доминирующем для всех категорий сотрудников, из них на половине предприятий данный тип является преобладающим для топ-менеджмента. В компаниях, где доминирует культура задачи, первый ранг для профессионального типа зафиксирован в 17,9 % предприятий. Распространение профессионального мотивационного типа вполне закономерно, поскольку в квалифицированном выполнении сотрудниками своих должностных обязанностей заинтересованы все предприятия, вне зависимости от культурного типа. Однако профессиональный тип является наиболее приемлемым для предприятий, в которых доминируют культуры задачи и роли, поскольку именно в них сотрудники могут проявить себя максимально полно. Если высокопрофессиональный сотрудник является благонадежным (по терминологии Т.Соломанидиной [6, 513]), он найдет свое место в культуре роли, если же он является творческой личностью и стремится к постоянной оптимизации трудовых процессов, находящихся в зоне его ответственности, ему будет комфортнее на предприятии, где доминирует культура задачи. Для культуры власти, отличающейся требованиями неукоснительного подчинения лидеру, профессиональный уровень не будет выступать основным критерием оценки деятельности, в связи с чем интерес работника к данной организации в течение определенного периода будет исчерпан. Исключением, согласно результатам исследования, стало лишь одно предприятие, занимающееся предоставлением

финансовых услуг (численность персонала – 43 человека), где культура власти не смогла нарушить доминирование профессионального типа в структуре усредненного мотивационного профиля. Это, с нашей точки зрения, обусловлено следующими причинами: незначительный срок присутствия данного предприятия на рынке, когда проблемы в полной мере еще не обозначились; руководитель обладает экспертной властью не только на предприятии, но и в данном сегменте регионального рынка в целом.

Патриотический мотивационный тип в рамках нашего исследования встречался крайне редко (7,7%), даже на тех крупных предприятиях, которые имеют длительную историю. Это обусловлено, с нашей точки зрения, совокупностью экономических, социальных и политических факторов. Формирование патриотического типа у работников – процесс чрезвычайно длительный и затратный, он требует создания условий стабильности, социальной поддержки сотрудников предприятия, а также культивирования идеи престижности рабочих профессий на уровне национальных ценностей. Результаты исследования свидетельствуют о том, что в настоящее время патриотический тип проявляется в условиях доминирования культуры задачи (66,7% от числа предприятий, где такой тип зафиксирован) и творческого характера деятельности.

С нашей точки зрения, патриотический мотивационный тип может быть востребован на предприятиях с культурой власти, задачи и личности. В первом случае патриотический тип сотрудника значительно снижает объем издержек, связанных с манипулированием поведением сотрудников предприятия посредством апеллирования к их патриотическим детерминантам. В рамках культуры задачи патриотичность мотивационного профиля сотрудников будет способствовать их активной трудовой деятельности на благо компании, без учета временных ресурсов, затраченных на выполнение работы. На предприятиях с признаками культуры личности патриотический тип является одним из самых значимых, поскольку организация воспринимается как семья, поэтому эффективное осуществление трудовой деятельности рассматривается как действие, обеспечивающие благосостояние всего коллектива.

Кроме того, следует отметить, что мотивационный профиль сотрудника – это динамическое явление, которое может подвергаться сознательной корректировке с целью повышения производительности труда.

В процессе организационной диагностики осуществлялось также выявление культурного профиля сотрудников. В результате анализа мы пришли к выводу, что моделируемый сотрудниками культурный тип всегда находился в рамках выявленных соотношений культурных и мотивационных типов. Основным трендом желательных культурных изменений выступал переход культурного контекста от культуры роли к культуре задачи (74,5%), а от культуры задачи – к культуре роли (54,2%). В целом следует отметить, что наиболее предпочтительным типом культуры является именно культура задачи. Это, на наш взгляд, дает возможность предположить, что у сотрудников имеется потенциал для самостоятельной, творческой и ответственной деятельности, а также сделать вывод о доминировании в структуре потенциального мотивационного профиля профессионального типа.

Выявление взаимосвязи между типом организационной культуры и доминирующим мотивационным профилем сотрудников предприятия может позволить в реальной практике управления определить зоны риска, связанные с диссонансом культивируемого культурного контекста компании и характеристиками ее персонала. Такой диссонанс является одним из факторов, снижающих производительность труда сотрудников, поскольку структура потребностей персонала не учитывается в полной мере. В этом случае управленческие воздействия могут осуществляться в двух основных формах:

– корректировка существующей организационной культуры в направлении достижения непротиворечивости зафиксированному мотивационному профилю;

– изменение доминирующего мотивационного профиля сотрудников предприятия за счет приема новых сотрудников с необходимым мотивационным профилем, ротации персонала с учетом его качественных характеристик и определения такой зоны ответственности, в которой каждый сотрудник сможет в наибольшей степени реализовывать свои профессиональные и социальные способности и т. д.

Данные мероприятия являются чрезвычайно затратными. Однако они представляют собой важное звено в достижении соответствия структуры стимулирующих воздействий со стороны управления и структуры потребностей работников, что приведет к повышению эффективности деятельности предприятия.

Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М.: ИПК ГС, 1996.
2. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Кадры предприятия. – 2002. – № 7.
3. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: учеб. пособие. – М.: Изд-во ГУ-ВШЭ, 2004.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
5. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
6. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учеб. пособие, 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010.
7. Denison D., Cho H., Young J. Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method // Working Paper at International Institute for Management Development, 2002.