
ВЗАИМОСВЯЗЬ ТИПА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И УРОВНЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА*

В.В. Барабанщикова

Кафедра психологии труда и инженерной психологии
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
ул. Моховая, 11/9, Москва, Россия, 125009

Проведен анализ зависимости уровня потенциальной мотивации персонала от типа организационной культуры на примере профессионалов в сфере подбора и оценки персонала. Результаты показали, что существует значимое влияние кланового, адхократического и бюрократического типа организационной культуры на уровень трудовой мотивации сотрудников.

Ключевые слова: трудовая мотивация, потенциальная мотивация, организационная культура.

Современные виды труда диктуют необходимость работы с большим объемом постоянно обновляющейся информации, актуальным становится выявление факторов, определяющих эффективность и продуктивность деятельности сотрудников. К таким факторам относятся организационная культура и мотивация персонала [1; 8]. В психологии большое количество работ посвящено в отдельности изучению проблем мотивации и феномену организационной культуры, но среди них достаточно мало исследований, которые позволили бы рассматривать мотивацию и организационную культуру в едином контексте. Эти два явления в основном рассматривались без учета взаимного влияния. Однако в связи с практическим запросом появляется все больше работ, рассматривающих мотивацию персонала и организационную культуру в едином контексте. Практическая значимость поднятой проблемы очень высока: 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 [6]. Помимо этого, организационная культура компании может быть мощным стимулом нематериальной мотивации персонала. В то же время при неправильном построении она может негативно влиять на мотивацию работников.

Таким образом, для построения эффективной системы мотивации труда необходимо не только рассматривать мотивацию как таковую, но и ее связь с организационной культурой. К тому же некоторые аспекты организационной культуры могут, в свою очередь, становиться мотивирующими факторами.

Трудовая мотивация рассматривается исследователями с различных точек зрения. Одна из таких точек рассмотрения — потенциальная трудовая мотивация [5]. Это совокупность характеристик работы, которые мотивируют сотрудника продолжать трудовую деятельность в данной организации. Этот тип мотива-

* Исследование выполнено при поддержке гранта РГНФ № 14-06-00567.

ции говорит о степени увлеченности профессионалом своим делом. Изучение выражения составляющих потенциальной мотивации в аспектах организационной культуры даст нам возможность таким образом модифицировать организационную культуру, чтобы повышать потенциальную мотивацию работника, и, как следствие, повышать качество труда, удовлетворенность сотрудников, снижать текучесть кадров и пр. *Целью* данного исследования является анализ зависимости уровня потенциальной мотивации персонала от типа организационной культуры на примере профессионалов в сфере подбора и оценки персонала.

В исследовании участвовали 59 респондентов из различных организаций от 21 до 28 лет (27 мужчин и 32 женщины). Все они работают в области подбора и оценки персонала. В их непосредственные трудовые обязанности входит поиск кандидатов, анализ резюме кандидатов, проведение интервью с кандидатами, подготовка и проведение центров оценки персонала и оценка кандидатов на внутренних центрах оценки.

Первая организация (далее именуемая «организация 1»), в которой было опрошено 23 испытуемых, занимается подбором и оценкой персонала для заказчика. Средний возраст работающих в компании около 25—26 лет. Практически все сотрудники, занимающие сейчас менеджерские позиции, пришли в организацию стажерами. Всего компания насчитывает около 80 сотрудников. В этой организации существуют декларируемые ценности открытости, развития и целеустремленности, информация, необходимая для выполнения трудовой деятельности, и информация о стратегии организации, ее финансовых показателях и т.д. открыта для всех сотрудников. У сотрудников ненормированный рабочий день. В организации не отмечают личных праздников (дней рождения и т.д.), но события, связанные с важными для компании датами и профессиональными праздниками, всегда сопровождаются корпоративными мероприятиями, на которых присутствуют все члены организации (данные собраны с помощью интервью с сотрудниками и наблюдения).

Вторая организация (далее именуемая «организация 2») насчитывает 70 000 сотрудников, работающих в пяти странах мира. Для нашего исследования было выбрано 20 сотрудников московского офиса компании, занимающихся оценкой и подбором персонала. Данная организация сосредоточена на идее повышения привлекательности для персонала: с высокой периодичностью она устраивает конкурсы, корпоративные мероприятия (в том числе вне рабочего времени) и пр. В этой организации распространена практика обмена опытом и повышения квалификации в других департаментах (а следовательно, в других регионах) компании. В связи с тем, что организация большая, для всех сотрудников обязательна строгая система отчетности. Но сами сотрудники говорят о том, что их рабочий процесс больше состоит из решения творческих задач и проявления инициативы. Большая часть работников редко задерживается на рабочем месте более часа сверх рабочего времени.

Третья международная организация (далее именуемая «организация 3»), из которой в нашем исследовании участвовало 16 респондентов, на территории России

насчитывает около 3500 человек. Так же, как и первая организация, она заинтересована в привлечении молодого персонала, но такие сотрудники в основном не задерживаются в организации более двух лет. Исследуемые сотрудники редко присутствуют на массовых корпоративных мероприятиях. У каждого из сотрудников четкие должностные инструкции и массив работы, которую они оценивают скорее как рутинную, чем как творческую. Работники данной организации очень часто задерживаются на работе.

Исследование проводилось с каждым из респондентов индивидуально или группами по 2—3 человека на их рабочем месте в течение рабочего дня.

Для диагностики потенциальной мотивации сотрудников была использована Анкета для оценки субъективно важных характеристик деятельности [9]. Для диагностики организационной культуры в проводимом исследовании был использован открытый стандартный опросник К.С. Камерона и Р.Э. Куинна [2].

Для анализа дополнительных переменных (атмосферы в группе, мотивационных и карьерных направленностей были использованы):

- 1) методика диагностики мотивационной структуры личности [4];
- 2) опросник «Якоря карьеры» Э. Шейна в адаптации В.А. Чикер [7];
- 3) методика оценки психологической атмосферы в коллективе (по А.Ф. Фидлеру) [3].

Обработка данных велась в программах Microsoft Excel и SPSS 22.0.0 для Mac OS.

Организация 1, работающая с внешними клиентами, отличается наибольшей степенью выраженности рыночного типа организационной культуры (среднее 36,09), наименее выражен в этой организации бюрократический тип организационной культуры (среднее 17,73). Клановый и адхократический типы организационной культуры выражены больше, чем бюрократический, но меньше, чем рыночный (среднее 24,13 и 20,28 соответственно).

Выраженность рыночного типа организационной культуры обусловлена тем, что деятельность организации направлена на быстрое решение задач и достижение конкретных результатов: каждый из департаментов выполняет проект по подбору персонала в достаточно короткие сроки (до одного месяца). Выполнение всех проектов происходит по одной и той же процедуре. По словам сотрудников, даже требования к кандидатам, вопросы, задаваемые им на интервью, и компетенции, которые оцениваются в процессе проведения центра оценки, практически не различаются внутри одного сегмента рынка (а департаменты, как уже было сказано выше, разделены по этому принципу). К тому же компания занимает лидирующие позиции на рынке, но поддержание их требует усилий от сотрудников, следовательно, они субъективно воспринимают ситуацию как конкурентную. Кроме того, внутри компании тоже наблюдается высокая конкуренция между департаментами: существуют премии лучшему сотруднику (тому, кто принес организации наибольшую прибыль), премия в виде поездки на курсы повышения квалификации департаменту, который принес организации наибольшее количество прибыли и пр.

В данной организации наименее выражены мотивационные направленности жизнеобеспечения и комфорта (среднее 11,2 и 13,8 соответственно), наиболее

выражены творческая и общая активность (среднее 18,7 и 19,2 соответственно), причем жизнеобеспечение отрицательно коррелирует с бюрократическим типом организационной культуры (коэффициент корреляции Спирмена = 0,55 на уровне значимости 0,007). Вероятно, в описываемой организации должность сотрудника и его департамент могли повлиять на уровень выраженности типа бюрократической организационной культуры: стажеры и младшие консультанты, например, выполняют достаточно большой объем однотипной бумажной работы (например, трансформация резюме кандидата в корпоративный стиль). Возраст этих категорий сотрудников колеблется от 21 до 23 лет, а на данном этапе сотрудники чаще обеспечивают только себя (не свою семью). Скорее всего, жизнеобеспечение и комфорт в данной организации не являются теми факторами, которые мотивируют работников выполнять трудовую деятельность. В организации поощряется творческая активность, поэтому вполне очевидны высокие показатели этой мотивационной направленности. Общая активность и высокие показатели по шкале «интеграция стилей жизни» говорят о том, что помимо рабочих обязанностей в организации ценится в том числе и внепрофессиональное развитие. Индекс потенциальной мотивации в этой организации высок.

В организации 2, работающей на внутреннего заказчика, наиболее выражены клановый (среднее значение 32,71) и адхократический (среднее значение 31,29) типы организационной культуры, что говорит о выраженности гибкости и дискретности, но равновесии между внешним и внутренним фокусом организации. Это может быть объяснено тем, что респонденты из организации 2 подбирают и оценивают сотрудников для внутреннего заказчика: с одной стороны, для собственной компании, с другой стороны, выполняя требования разных отделов как требования заказчика.

Наименее выражен в данной организации бюрократический тип организационной культуры (среднее значение 12,99). Так как организация насчитывает около 70 000 сотрудников, работающих в пяти странах мира, для простоты анализа и передачи информации и слаженности работы организации существует высокая степень формализации, но организация не стремится к стабильности и предсказуемости и достаточно динамична внутри подразделений.

Адхократический тип организационной культуры связан с карьерной ориентацией менеджмента (коэффициент корреляции Спирмена = 0,65 на уровне значимости 0,002), так как при таком типе организационной культуры организация работает в режиме быстрых динамических преобразований, структурных перестроек в условиях недостатка времени и информации, то управленческие функции в такой организации связаны с решением сложных задач и преодолением трудностей (что согласуется с высокими баллами по карьерной ориентации «вызов»: среднее значение 6,6), а связь этого типа организационной культуры с мотивационной направленностью социального статуса (коэффициент корреляции Спирмена = 0,69 на уровне значимости 0,001) может говорить о том, что все его особенности у сотрудников ассоциируются с управлением, а следовательно, и с повышением в должности. Адхократический тип организационной культуры также связан

с мотивационной направленностью общей активности (коэффициент корреляции Спирмена = 0,79 на уровне значимости 0,000), потому что при данном типе организационной культуры поощряются новаторство и творчество, что трудно реализовать, не имея широкого кругозора и альтернативного взгляда на возникающие в ходе трудовой деятельности задачи.

Индекс потенциальной мотивации в организации 2 (среднее 140,9) ниже, чем в организации 1 (среднее 191,14). Скорее всего, это происходит за счет относительно низких показателей внешней обратной связи (среднее 4).

В целом, организация 1 и организация 2 отличаются по степени выраженности социальной полезности и адхократического и рыночного типов организационной культуры. Кроме того, в обеих организациях существует взаимосвязь между рыночным типом организационной культуры и предпринимательством: карьерная ориентация предпринимательства подразумевает склонность к риску и продолжение деятельности даже если в процессе ее выполнения происходили неудачи, что порождает конкурентоспособность и конкурентность.

Международная организация 3 значительно отличается от первых двух в первую очередь по клановому, адхократическому и бюрократическому типам организационной культуры (критерий Краскала—Уолиса 17,07 на уровне значимости 0,008; 10,94 на уровне значимости 0,001 и 21,7 на уровне значимости 0,000 соответственно). Наиболее выражен в данной организации бюрократический тип организационной культуры (среднее 47,94), среднее по клановому типу организационной культуры составляет 24,47, примерно на одном уровне выражены рыночный и адхократический типы организационной культуры (среднее 11,96 и 12,18 соответственно).

Скорее всего, это обусловлено тем, что стандарты подбора и оценки персонала формализованы и существуют строгие правила реализации этих трудовых задач. В этой организации довольно трудно сохранить рабочее место из-за высокой степени конкуренции, что подтверждает относительно высокий уровень рыночного типа организационной культуры. При этом чем больше выражен рыночный тип организационной культуры, тем меньше у сотрудников возможности самостоятельно выбирать способы решения поставленных задач. Вполне вероятно, что между работниками организации, которые занимают руководящие позиции, ниже уровень конкуренции и больше автономии в деятельности.

Мотивационный профиль сотрудников организации 3 снижен по сравнению с первыми двумя обследуемыми организациями. Это касается и индекса потенциальной мотивации (среднее 136,94), который значимо снижен по сравнению с организацией 1. Сотрудники меньше ощущают значимость своей работы и менее автономны. Последнее подтверждается низкими показателями карьерной ориентации независимости.

Атмосфера в группе как индикатор благополучия в коллективе показывает нам, что сотрудники организации 1 и организации 2 оценивают атмосферу в своем коллективе значительно выше среднего, тогда как сотрудники организации 3 считают атмосферу в своем коллективе не столь благополучной.

Для того чтобы выделить предикторы уровня потенциальной мотивации персонала, нами была предложена регрессионная модель, состоящая из трех уровней.

Полученная модель описывает 69% выборки (скорректированный R^2 равен 0,693). Модель значима с коэффициентом F равным 6,68 на уровне значимости 0,000 (табл. 1).

Таблица 1

**Регрессионная модель
предикторов уровня потенциальной мотивации сотрудников**

Модель	F	Уровень значимости
Предикторы: возраст, пол и стаж работы	1,122	0,348
Предикторы по методикам «Диагностика мотивационной структуры личности» и «Якоря карьеры»	4,476	0,000
Предикторы: клановый, адхократический, рыночный и бюрократический типы организационной культуры	6,68	0,000

Предполагалось уравнивать испытуемых по демографическим признакам: в первый уровень регрессионной модели были внесены пол, возраст и стаж работы. Из перечисленных характеристик возраст вносит вклад в потенциальный уровень мотивации: с возрастом индекс потенциальной мотивации увеличивается (табл. 2).

Таблица 2

Предикторская способность измеряемых показателей

Методика	Предикторы	β	Уровень значимости
«Якоря карьеры»	Возраст	3,233	0,002
	Вызов	3,1	0,003
	Интеграция стилей жизни	2,67	0,01
«Диагностика мотивационной структуры личности»	Социальный статус	3,48	0,001
	Общение	2,52	0,015
	Общая активность	4,75	0,000
	Творческая активность	2,75	0,008
Опросник для диагностики организационной культуры	Клановый тип организационной культуры	3,02	0,005
	Адхократический тип организационной культуры	-3,06	0,004
	Бюрократический тип организационной культуры	-2,63	0,012

Чтобы нивелировать различия испытуемых по индивидуальным мотивационным показателям, во второй уровень модели были внесены карьерные якоря и мотивационные направленности сотрудников, так как в совокупности они описывают особенности мотивации каждого работника, но не входят в состав ин-

декса потенциальной мотивации. Тем не менее уже на этом шаге регрессионная модель значима (см. табл. 1). Предикторской способностью обладают карьерные ориентации «вызов» и «интеграция стилей жизни». Так как ориентация вызова направлена на решение сложных задач, она, вероятно, вносит вклад в сложность работы, тем самым влияя на потенциальный уровень мотивации. Интеграция стилей жизни, в свою очередь, может субъективно восприниматься сотрудниками как разнообразие. Социальный статус, общение, общая и творческая активность также обладают предикторской способностью потенциальной мотивации сотрудников (табл. 2). Зачастую высокий социальный статус сотрудника дает ему больше автономии в работе. Общение, общая и творческая активность обогащают трудовой процесс.

В третий уровень модели в соответствии с гипотезой нашего исследования были внесены типы организационной культуры. Мы предположили, что организационная культура компании определяет значимые характеристики работы сотрудников и в целом их потенциальную мотивацию, так как несет в себе систему ценностей и во многом влияет на трудовое поведение персонала. По данным регрессионного анализа, предикторской способностью обладают клановый, адхократический и бюрократический типы организационной культуры, причем чем более выражен клановый тип организационной культуры, тем выше индекс потенциальной мотивации. Скорее всего, высокая степень сплоченности коллектива, сотрудничество, согласованность действий и командные инициативы вносят в работу сотрудников значимость и обеспечивают обратную связь, тем самым повышая их желание продолжать работу и качественно ее выполнять. Чем более выражен адхократический или бюрократический тип организационной культуры, тем ниже индекс потенциальной мотивации сотрудников. Возможно, сочетание гибкости и дифференциации дают организации излишнюю динамику и ситуацию неопределенности, а стабильности и интеграция — стагнацию. Так как работа в условиях постоянного дефицита информации затрудняет обратную связь и, вероятно, сотруднику сложно определить значимость своей работы для организации в целом ввиду постоянно меняющихся обстоятельств, это может быть причиной снижения потенциальной мотивации. А излишняя стабильность и интеграция могут стать причиной однообразия трудовых задач, снижения их сложности и отсутствия альтернатив выполнения работы, что тоже станет причиной низкой потенциальной мотивации.

Полученные результаты показывают, что потенциальный уровень трудовой мотивации персонала обусловлен типом организационной культуры.

Полученные нами данные могут быть полезны не только для дальнейших эмпирических исследований, но и для управления мотивацией персонала посредством влияния на организационную культуру компании. Поднятая проблема связи организационной культуры и мотивации персонала ставит много практических и теоретических вопросов и задач, таких как создание теоретической модели, однозначно объясняющей направленность влияния и его причины между аспектами организационной культуры и составляющими трудовой мотивации персонала, исследование возможности влияния на организационную культуру с целью повышения потенциальной мотивации и пр.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Белов В.Г., Модин К.В. Влияние психологических особенностей на успешность профессиональной деятельности // Ананьевские чтения / Под ред. А.А. Крылова — СПб.: Изд. СПбГУ, 2001. [*Belov V.G., Modin K.V. Vliyanie psikhologicheskikh osobennostej na uspešnost' professionalnoj dejatel'nosti // Anan'evskie chteniya / Pod red. A.A. Krylova — SPb.: Izd. SPbGU, 2001.*]
- [2] Камерон К.С., Куинн Р.Э. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001. [*Kameron K.S., Kuinn R.Je. Diagnostika i izmenenie organizacionnoj kultury. — SPb.: Piter, 2001.*]
- [3] Марищук В.Л., Блудов Ю.М., Плахтиенко В.А., Серова Л.К. Методики психодиагностики в спорте. — М.: Просвещение, 1990. [*Marishhuk V.L., Bludov Ju. M., Plahtienko V.A., Serova L.K. Metodiki psikhodiagnostiki v sporte. — M.: Prosveshhenie, 1990.*]
- [4] Мильман В.Э. Метод изучения мотивационной сферы личности // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции. — М., 1990. — С. 23—43. [*Milman V.E. Metod izuchenija motivacionnoj sfery lichnosti. Praktikum po psikhodiagnostike. Psikhodiagnostika motivacii i samoreguljatsii. — M., 1990. — S. 23—43.*]
- [5] Организационная психология: Учебник / Под общ. ред. А.Б. Леоновой. — М.: ИНФРА-М, 2013. [*Organizacionnaya psikhologija: Uchebnik / Pod obshhej redakciej A.B. Leonovoj. — Moskva: INFRA-M, 2013.*]
- [6] Тромпенаарс Ф., Хампден-Тернер Ч. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса. — Минск: Попурри, 2004.
- [7] Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. — СПб.: Речь, 2004. [*Trompenaars F., Hampden-Terner Ch. Nacionalno-kulturnye razlichiya v kontekste globalnogo biznesa. — Minsk: Popurri, 2004.*]
- [8] Bartol K.M., Martin D.C. Management. — McGraw Hill, 1998.
- [9] Hakman J.R., Oldham G.R. Work redesign — Reading, M.A.: Addison-Wesley, 1980.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEES' JOB MOTIVATION

V.V. Barabanshchikova

Department of Industrial and Engineering Psychology
Moscow State Lomonosov University
Mokhovaya str., 11/9, Moscow, Russia, 125009

The main goal of research is job motivation level and organization culture type dependence analysis in the context of recruitment and employee appraisal professionals. A significant influence of the clan, adhocratic, and bureaucratic type of organizational culture on the level of work motivation of employees was found.

Key words: work motivation, potential job motivation, organizational culture.