

УДК 159.99.331.1

Е.В. Демидова

Сибирский государственный университет науки и технологий
имени академика М.Ф. Решетнева,
г. Красноярск, Российская Федерация

МОДЕЛЬ ВЗАИМОСВЯЗИ МОТИВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ЛИЧНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена модель взаимосвязи мотивационной составляющей личности, которая отражается в трехуровневой системе личности и организационной культуры организации. Представленная модель включает в себя этапы первоначального анализа и сопоставления, а также статистического выявления взаимосвязи. Мотивация предполагает понимание потребностей, учитывая интересы, чувства, личностные качества. Заинтересованность сотрудников в организации выражается в своей идентификации, следовательно, важным здесь является совпадение ценностей и целей сотрудника с целями и ценностями организации. Утверждение, что организационная культура является фундаментом системы мотивации, также может быть подтверждено наличием корреляционных связей между типологией организационной культуры и выявленными мотиваторами. В дальнейшем выявленные положительные корреляционные связи могут лечь в основу формирования программы совершенствования систем мотивации и культуры.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Мотивация, нематериальная мотивация, организационная культура, типология культуры, связь.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 4 марта 2021 г.; дата принятия к печати 21 июня 2021 г.; дата онлайн-размещения 13 июля 2021 г.

E.V. Demidova

Reshetnev Siberian State University of Science and Technology,
Krasnoyarsk, Russian Federation

MODEL OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE MOTIVATIONAL SYSTEM OF THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATIONAL CULTURE

ABSTRACT. The article examined the model of the relationship between the motivational component of the individual which is reflected in the three-level system of the individual and the organizational culture of the company. The presented model includes the stages of initial analysis and comparison, as well as statistical identification of the relationship. Motivation involves understanding the needs as well as interests, feelings, and personal qualities. The interest of employees in the organization is expressed in their identification with the company; therefore, the cornerstone is common values and goals of the employee and organization. The hypotheses that organizational culture is the foundation of the motivation system can also be confirmed by the presence of correlations between the typology of organizational culture and the identified motivators. In the future, the identified positive correlations can be the foundation of a program for improving motivation and culture systems.

KEYWORDS. Motivation, intangible motivation, organizational culture, cultural typology, communication.

ARTICLE INFO. Received March 4, 2021; accepted June 21, 2021; available online July 13, 2021.

Личность — это «формирующийся и реализующийся в социальной деятельности волевой самобытный центр, созидающий внутри себя источники духовной энергии и способный осуществлять самостоятельный ответственный выбор» [1, с. 11].

© Демидова Е.В., 2021

Baikal Research Journal

электронный научный журнал Байкальского государственного университета

Системный подход для описания личности дает возможность интегрировать социологические, социально-психологические, психологические и биологические уровни исследования в единое целое. Качества личности можно рассмотреть как трехуровневую систему [2, с. 96]. Любое из качеств личности вбирает в себя в той или иной мере все значимое от каждого уровня: организмического, индивидуального и собственно личностного. Сложность создания общей теории предсказания поведения конкретных людей в конкретных ситуациях заключается в том, что каждый человек имеет свою систему конструкторов (субъективных параметров) оценки себя и других людей. Организмический уровень генерирует энергетические импульсы, влияет на мотивацию и ряд других факторов. Индивидуальный уровень — также влияет на мотивацию, определяет своеобразие стиля управления, налагает на него неповторимые черты творческой индивидуальности менеджера, личностный — определяет все, что связано с волевыми качествами и способностью самостоятельно делать ответственный выбор, принимать ответственное решение.

Развивая инициативу и ответственность личности, повышается эффективность общественно полезной деятельности. Основным «источником активности человека выступают потребности, которые являются продуктом осознания и переживания человеком нужды в том, что необходимо для поддержания жизни его организма и развития его личности» [3, с. 189]. Следовательно, возникшие потребности подталкивают личность к активному поиску путей ее удовлетворения, при этом они становятся внутренними побудителями его деятельности, а именно мотивами. В свою очередь, мотив выступает как осознанное побуждение, которое направлено на достижение конкретной и при этом необходимой для индивида цели.

Мотивация деятельности личности побуждается несколькими установками и мотивами. Установка является наиболее постоянной, устойчивой основой поведения человека. Мотивы же способны конфликтовать с возможностями их реализации, что побуждает индивида их подавлять или изменять. Под мотивом деятельности или же поведения понимается начало, которое как раз и подталкивает к выполнению определенных действий или к выстраиванию определенной линии поведения. Какими же мотивами руководствуется личность?

Экономическая зависимость направляет трудовую мотивацию к зарабатыванию денег как необходимого средства для покупки товаров и накопления богатства. При этом немаловажным и очевидным является наличие у человека «нематериальных» мотивов участия в трудовой деятельности.

Нематериальная мотивация характеризуется тем, что персонал, выполняя определенный вид и объем работы, может рассчитывать не только на финансовое вознаграждение [4], но и на получение благ в невещественной форме, при этом экономические затраты несет только организация (монетарная мотивация), например, вкладываясь в оплату сотовой связи; предоставление бесплатного питания и проезда до места работы; оплату путевок в санаторий, как самим сотрудникам, так и их членам семьям; предоставление абонементов в спортзал; подарки на ключевые даты (свадьбы, дни рождения и т.д.); организацию обучения сотрудников; приобретение спецодежды. Немонетарная же мотивация проявляется через награждение лучших работников дипломами и грамотами; вывешивание фотографий лучших сотрудников на доске почета; сообщение об их профессиональных достижениях в корпоративных СМИ; проведение мотивирующих соревнований; оборудование места для отдыха; проведение различных конкурсов, соревнований, корпоративов; карьерный рост; делегирование полномочий и привлечение к управлению; предоставление возможности сотрудникам высказывать свои пожелания, предложения по организации работы.

Мощным мотиватором для сотрудников является обучение, так как каждому работнику, особенно амбициозному, интересна возможность получения профессиональных знаний для развития в своей профессиональной области и продвижения по карьерной лестнице. Поэтому творческое стимулирование и дает возможность в самосовершенствовании и самовыражении. Такое стимулирование включает предоставление интересных заданий, возможность проявления творческой инициативы и обеспечение регулярного обучения, повышения квалификации, как в рамках своей профессии, так и в смежных областях.

Делегирование полномочий и привлечение сотрудников к управлению делами организации — это одна из популярных форм мотивации. Подобные методы позволяют выявить новые таланты сотрудников, что позволит им продвигаться по службе и развивать личностные качества.

Прозрачность внутриорганизационной деятельности способствует повышению уровня информированности работников, создавая и поддерживая при этом благоприятный социально-психологический климат в коллективе, который будет оказывать влияние на работу всего персонала, так как это будет сопровождаться открытостью, доверительными взаимоотношениями между работниками, что положительно скажется на рабочем процессе.

Особую роль в мотивации можно отвести имиджу организации, так как большинство сотрудников хотят гордиться той организацией, в которой они работают. При выборе оптимального метода стимулирования в организации следует учитывать индивидуальные особенности сотрудников. Ведь, что является «стимулирующим фактором для одного сотрудника, может оказать обратное действие на другого» [5]. Оптимальным для организации будет выбор нескольких методов мотивации и при этом необходимо периодически пересматривать внутреннюю политику организации, прислушиваясь к пожеланиям сотрудников. Поскольку, если персонал будет нацелен только на получение результата в денежном эквиваленте, то это может плохо сказаться на повышении качества работы. При выявлении ведущих мотиваторов затрагивается культура организации, следовательно, эти элементы необходимо рассматривать во взаимосвязи.

Построение модели совершенствования нематериальной мотивации во взаимосвязи с организационной культурой может включать в себя несколько этапов (рис. 1).

Тип организационной культуры и система мотивации имеют прямую взаимосвязь. Так как чем сильнее организация, тем сильнее и организационная культура и, следовательно, сильнее система мотивации.

Согласно модели на первом этапе необходимо провести диагностику организационной культуры, определив тип культуры на данный момент, а также определить, к какому типу культуры стремится организация, одновременно следует провести анализ системы мотивации.

Для диагностики организационной культуры в проводимом исследовании был использован опросник Камерона и Куинна [6], опросник Балашова и Непомнящего [7]. Для выявления основных мотиваторов был использован опросник.

В исследовании принимали участие специалисты разных категорий и профессий, с различной спецификой труда и родом деятельности, также различные по половозрастному признаку одного из филиалов предприятия железнодорожного транспорта Красноярского края в 2020 г. Методом основного массива [8] в выборку были включены 70 % респондентов генеральной совокупности.

В ходе проведенного анализа внутренних документов было выявлено, что ценности бренда предприятия находят свое практическое воплощение в корпоративных компетенциях. Также существуют и обряды, которые помогают сплочению

Этапы	Организационная культура		Мотивация		Шаги
Анализ нынешнего состояния	Поверхностный уровень Подповерхностный уровень (Кодекс деловой этики; Устав)		(Коллективный договор, Положения, Локальные нормативные акты)		
Диагностика	Подборка методик, разработка опросников		Данный этап позволит выявить желаемую организа- ционную культуру с выявленны- ми элемен- тами немате- риальной мотивации	Недо- статком данной ди- агностики является усреднение значений сырых данных	Создание проекта Происходит создание рабо- чей группы из сотрудников организации для работы над новым проектом совер- шенствования ОК
	Определение респондентов				Внедрение На стадии внедрения происходит подготовка единой базы локальных до- кументов, закрепляющих предложенные изменения, и происходит информи- рование сотрудников об изменении ОК
	Подготовка и печать материалов				
	Сопоставление типологий ОК и нематериальных мотиваторов				
	Проведение диагностики для выявления:				
	Типологии ОК	Ведущих мотиваторов			
Статистическая обработка	Применение метода ранговой корреляции Спирмена и Кенделла для оценки степени связи признаков. Вы- явление данных связей позволит определить призна- ки, на которых необходимо акцентировать внимание			Оценка изменений После внедрения измене- ний в ОК, по прошествии определенного времени, необходимо выяснить удов- летворенность сотруднича- ми проведенными измене- ниями в ОК	
	Определение иерархий признаков: – существующая организационная культура; – существующая нематериальная мотивация; – желаемая организация культура; – желаемая нематериальная мотивация.				

Рис. 1. Модель поэтапной диагностики систем мотивации
и организационной культуры

сотрудников и созданию доброжелательного климата в коллективе. Анализ орга-
низационной культуры позволил выйти на семь профилей, включая шесть профи-
лей по каждому из отделов и обобщенный профиль.

По результатам исследования по каждому из шести блоков были высчита-
ны средние значения, необходимые для построения общего профиля культуры
предприятия [9]. Общие усредненные величины по типу культуры приведены
в табл. 1.

Таблица 1
Результаты диагностики для общего профиля организации, %

Тип культуры по методике ОСАИ	Текущее состояние ОК	Предпочтительное состояние ОК
Клан	18,2	26,9
Адхократия	17,2	24,4
Рынок	34,2	30,5
Бюрократия	30,4	18,2



Рис. 2. Общий организационный профиль предприятия

Исходя из полученных данных видно, что предприятие принадлежит к рыночному и бюрократическому типам культуры 34,2% и 30,4% соответственно. Так как деятельность объекта исследования направлена на получение максимальной прибыли, выполнение поставленных задач и превосходство над конкурентами. При этом, желаемый тип культуры носит клановый характер (26,9%). Работники ждут, чтобы уделялось больше внимания как на сплочение коллектива и поднятию командного духа, так и на значимость каждого сотрудника в отдельности. Профили организационной культуры для каждого отдела подтверждают желание сотрудников к переходу в клановую культуру, но при всех желаемых изменениях, сотрудники хотят, чтобы компания по-прежнему оставалась рыночно ориентированной (30,5%).

Также в качестве метода диагностики организационной культуры была использована методика Балашова и Непомнящего, которая является наиболее адаптированной к российским условиям и не требует специальных знаний для интерпретации и описания полученных результатов, при этом позволила выявить не только тип культуры, но и ее силу (таблица 2).

Исходя из полученных результатов видно, что в культуре данной организации преобладают характеристики рыночного и бюрократического типов культуры (подтверждая данные диагностики по методу OCAI). Такая организация ориентирована на удержание лидерских позиций на рынке, на достижение результата, в то же время в организации существуют строгие правила и официальная политика. Характеристикам адхократического и кланового типов культур пока уделяется недостаточно внимания. Показатель «Стабильность» был оценен в 65,8%, это говорит о том, что предприятие надежное как для сотрудников, в плане надежных рабочих мест, стабильных выплат заработной платы, премий, социального пакета, так и для клиентов. Средний удельный вес показателя «Гибкость» соста-

Таблица 2

Общие средние удельные веса характеристик организационной культуры предприятия, %

Индикатор (значимый аспект культуры)	Клановый тип культуры	Адхократический тип культуры	Рыночный тип культуры	Бюрократический тип культуры
Ключевые характеристики (по осям координат)				
1. Гибкость — стабильность	34,2	34,2	65,8	65,8
2. Внутренняя ориентация — внешняя ориентация	34,4	65,6	65,6	34,4
Характеристики внутри квадрантов				
1. Связующая сущность организации	30,6	30,5	69,4	69,5
2. Стратегические цели	25,6	26,6	74,4	73,4
3. Общий стиль лидерства	26,25	24,6	73,75	75,4
4. Стиль менеджеров	24,3	20,0	75,7	80,0
5. Критерии успеха	26,0	22,4	74,0	77,6

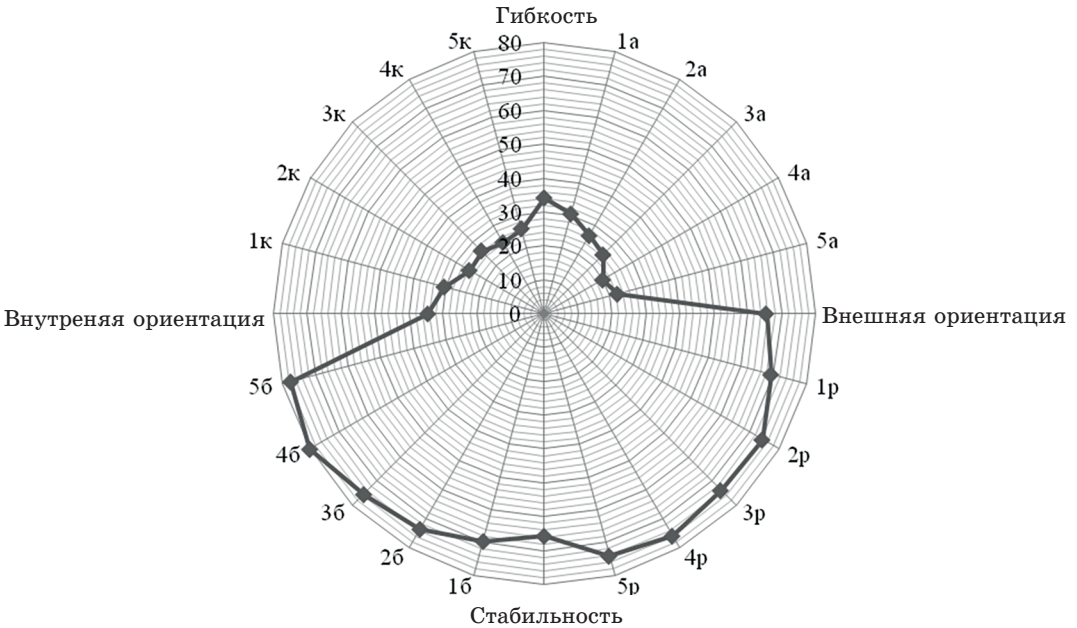


Рис. 3. Графический профиль организационной культуры предприятия (общий)

вил 34,2% — устоявшиеся в организации нормы, то есть любые изменения могут проходить с трудом.

Согласно локальным документам из основных элементов мотивационной системы можно выделить — награждение сотрудников грамотами и благодарственными письмами по профессиональным праздникам, юбилейным датам с занесение в трудовую книжку.

При анализе мотивации были выделены факторы, в основном нематериальные, влияющие на выполнение сотрудниками своих обязанностей. В ходе анкетирования респондентам предлагалось выбрать наиболее важные мотивы, побуждающие их к выполнению обязанностей (1 место — важные, 6 место — не важные). Данные диагностики нынешнего состояния мотивации показали, что удовлетворенность сотрудниками нематериальными стимулами находится на среднем уровне. По всем одиннадцати рассматриваемым факторам нематериальные стимулы были оценены как умеренные. Выше других оценены такие факторы как стабильная, надежная организация (1,4); имидж организации (1,6); наличие доски почета (2,0); вручение грамот, благодарностей (1,5). Низкие оценки оказались у таких показателей как атмосфера в коллективе (3,0); возможность карьерного роста (4,0); отношение руководства (3,5); профессиональные конкурсы (3,0); наличие обучающих программ (2,8); возможность профессионального роста (2,7).

В целом состояние системы нематериальной мотивации можно охарактеризовать, как умеренное. Внутренняя мотивация сотрудников соответствует организационной культуре, в которой они работают. В настоящее время на предприятии существует универсальная система поощрения, применяемая ко всем категориям сотрудников. Следовательно, при стимулировании персонала необходимо учитывать, какой тип организационной культуры является доминирующим на данный момент в организации, так как для каждого типа культуры существуют свои методы нематериального стимулирования.

Таким образом, проведенный анализ текущего состояния системы мотивации выявил, что большинству сотрудников хотелось бы, чтобы руководство акцентировало внимание на улучшении таких стимулов как атмосфера в коллективе, то есть необходимо больше внимания уделять организации корпоративных мероприятий, тренингов по командообразованию, что будет способствовать сплочению коллектива. Так же участники анкетирования обращают внимание на возможное делегирование полномочий, налаживание обратной связи со своими сотрудниками.

Для вторичного статистического анализа данных, полученных в результате опытно-экспериментальной работы, применялся метод математической обработки, такой как « r_s » Спирмена [10]. В ходе исследования были выявлены положительные корреляционные взаимосвязи между элементами нематериальной мотивации и элементами культуры, в целом по предприятию и по каждому из отделов.

Положительная корреляционная взаимосвязь с вероятностью допустимой ошибки 0,05 определяется между:

- достижением стратегических целей и отношением руководства к сотрудникам (0,4749);
- добрым стилем лидерства, который отличается деловитостью, агрессивностью, ориентацией на результат и желанием стать стабильной, надежной организацией (0,4689);
- критериями успеха, определяющимся на основе прогнозируемого результата, в том числе рентабельности и отношением руководства к сотрудникам (0,4727);
- доброй характеристикой организации, существующей на данный момент (организация жестко структурирована и строго контролируется) и имиджем организации (какая репутация присутствует на рынке) (0,4570);
- управлением наемными работниками, какой хотят видеть сотрудники в организации, где поощряется бригадная работа, участие в принятии решений, который относится к клановому типу культуры и делегированием полномочий (0,4501).

В ходе исследования было выявлено, что существует корреляционная связь между элементами организационной культуры и элементами нематериальной мо-

тивации. Взаимодействие организационной культуры с желаемыми элементами нематериальной мотивации происходит по таким факторам как:

- отношение руководства;
- возможность карьерного роста;
- атмосфера в коллективе;
- делегирование полномочий;
- наличие обучающих программ;
- возможность профессионального роста.

Также, сотрудники видят изменения организационной культуры в минимизации влияния бюрократической, но влияние рыночной культуры должно оставаться, по мнению сотрудников, примерно на том же уровне и преобладании характеристик клановой культуры. Это означает, что необходимо снизить формальность и структурированность многих рабочих операций, перевести акцент на сплоченность коллектива, отойти от контроля руководства и быть более гибкими, но в то же время оставаться конкурентоспособными, занимать лидирующие позиции на рынке.

Следует отметить, что сотрудники разных отделов хотели бы разработки и усовершенствования разных мотиваторов. Так сотрудникам коммерческого отдела предпочтительными являются такие мотиваторы как: атмосфера в коллективе, возможность карьерного роста, отношение руководства, делегирование полномочий. Сотрудникам юридического отдела предпочтительными являются: возможность профессионального роста, атмосфера в коллективе, отношение руководства, возможность карьерного роста, делегирование полномочий. Для сотрудников отдела по управлению персоналом являются предпочтительными такие факторы: атмосфера в коллективе, наличие обучающих программ, возможность карьерного роста, отношение руководства, возможность профессионального роста. Для сотрудников технического отдела предпочтительными являются: наличие обучающих программ, отношение руководства, возможность карьерного роста, возможность профессионального роста. Сотрудникам финансово-экономического отдела предпочтительно: атмосфера в коллективе, возможность карьерного роста, наличие обучающих программ, отношение руководства, возможность профессионального роста. И для сотрудников информационно-аналитического отдела предпочтительно: наличие обучающих программ, отношение руководства, возможность карьерного роста, атмосфера в коллективе.

Исходя из проведенного анализа, в процессах корреляционных взаимосвязей, указанных выше, были выявлены следующие проблемы:

- руководство не уделяет должного внимания сотрудникам, не достаточно развита система обратной связи, отношения строго структурированы и существуют в рамках «руководитель — подчиненный»;
- трудное продвижение по карьерной лестнице;
- атмосфера в коллективе проникнута конкуренцией между сотрудниками, сотрудники не спешат прийти на взаимовыручку своим коллегам;
- руководство не учитывает мнения сотрудников при принятии решений;
- обучающие программы есть, но используют их малое количество сотрудников;
- выполнение рутинных обязанностей, переработка не приводят к возможности профессионального роста.

Указанные проблемы приводят к необходимости совершенствования организационной культуры во взаимосвязи с системой мотивации. Поэтому был предложен проект мероприятий, содержащий рекомендации по решению выявленных проблем, включающий:

- обучение руководства по программам развития управленческих компетенций;
- тренинг по командообразованию, по карьерному росту;

- дпроведение неформальных встреч между руководством и сотрудниками;
- доптимизация канала обратной связи;
- добновление курсов повышения квалификации;
- дсоздание к корпоративным праздникам смешных фильмов-интервью, фильмов с детьми сотрудников, фильмов про организацию;
- дсоздание обучающих фильмов.

После внедрения предложенных изменений в организационную культуру предприятия произошло улучшение социально-психологического климата в коллективе, улучшилось взаимодействие сотрудников, отношения между руководством и работниками стали менее конфликтными, повысилась лояльность сотрудников по отношению к организации, у сотрудников появилась возможность для профессионального роста.

То есть, можно сказать, что любая сильная организация с развитой культурой и системой мотивации для своего выживания и процветания должна уметь адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, прислушиваться к желаниям своих сотрудников, учитывать какие мотивационные факторы побуждают их к выполнению своих обязанностей, а какие наоборот демотивируют их, так как сотрудники являются основными ресурсами организации в достижении целей.

Список использованной литературы

1. Панасенко Г.В. Личность менеджера как объект философского исследования : автореф. дис. ... д-ра филос. наук : 09.00.11 / Г.В. Панасенко. — Москва, 1999. — 46 с.
2. Панасенко Г.В. Личность менеджера: становление качеств в процессе профессиональной подготовки : монография / Г.В. Панасенко, Е.В. Демидова. — Красноярск : Изд-во СибГТУ, 2015. — 198 с.
3. Коломинский Я.Л. Человек: психология / Я.Л. Коломинский. — Москва : Просвещение, 1980. — 224 с.
4. Андреева В.А. Теоретические аспекты управления нематериальной мотивацией персонала / В.А. Андреева, Н.В. Шарапова // Вектор экономики. — 2019. — № 2 (32). — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37073957>.
5. Балашов А.П. Организационная культура : учеб. пособие / А.П. Балашов. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 278 с.
6. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн ; пер. с англ. А. Токарева. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 320 с.
7. Балашов А.П. Диагностика организационной культуры предприятия / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. — 2009. — № 19. — С. 362–371.
8. Шимко П.Д. Теория статистики : учебник / П.Д. Шимко. — Москва : Юрайт, 2020. — 254 с.
9. Балашов А.П. Методические аспекты анализа организационной культуры / А.П. Балашов, А.В. Непомнящий // Сибирская финансовая школа. — 2011. — № 6 (89). — С. 119–124.
10. Ермолаев-Томин О.Ю. Математические методы в психологии : учебник : в 2 ч. / О.Ю. Ермолаев-Томин. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — Ч. 2. — 235 с.

Информация об авторе

Демидова Елена Викторовна — кандидат психологических наук, кафедра экономики труда и управления персоналом, Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, г. Красноярск, Российская Федерация, e-mail: demidovaev@sibsau.ru.

Author

Elena V. Demidova — PhD in Psychology, Department of Labor Economics and Human Resources, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, Russian Federation, e-mail: demidovaev@sibsau.ru.

Для цитирования

Демидова Е.В. Модель взаимосвязи мотивационной системы личности и организационной культуры / Е.В. Демидова. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).25 // *Baikal Research Journal*. — 2021. — Т. 12, № 2.

For Citation

Demidova E.V. Model of the Relationship Between the Motivational System of the Individual and the Organizational Culture. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 2. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(2).25. (In Russian).