

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ГРУППОВОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

М.В. Капранова, кандидат психологических наук,
доцент кафедры гуманитарных и социальных дисциплин,

М.В. Бучацкая, кандидат психологических наук,
доцент кафедры гуманитарных и социальных дисциплин,

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования Московской области «Технологический университет имени
дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова», Королев, Россия

В статье рассматривается проблема групповой мотивации сотрудников организации и ее связи с организационной культурой. Приводятся данные эмпирического исследования четырех разных типов организаций. Показана взаимосвязь определенного типа организационной культуры и групповой мотивации, а также параметры формирования успешной мотивационной сферы.

Групповая мотивация, организационная культура.

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A FACTOR OF GROUP MOTIVATION OF LABOR ACTIVITY

M.V. Kapranova, PhD in Psychology, Associate Professor,
Department of Humanitarian and Social Disciplines,

M.V. Buchatskaya, PhD in Psychology, Associate Professor,
Department of Humanitarian and Social Disciplines,

State Educational Institution of Higher Education Moscow Region
“Leonov Moscow Region University of Technology”, Korolev, Russia.

The article deals with the problem of group motivation of employees of the organization and its connection with the organizational culture. Data from an empirical study of four different types of organizations are presented. The relationship between a certain type of organizational culture and group motivation, as well as the parameters of the formation of a successful motivational sphere, is shown.

Group motivation, organizational culture.

Технологические изменения, происходящие в современном мире, нестабильная экономическая ситуация, риски, спровоцированные условиями пандемии, внесли серьезные коррективы в привычный менеджмент организаций. Ставшее аксиомой утверждение о значимости сотрудников организации и их мотивации для конкурентоспособности предприятия приобрело новые черты, поскольку кризисные процессы, развивающиеся в организации, показали, с одной стороны, высокую зависимость бизнеса от степени лояльности сотрудников, а с другой, – акцентировали проблемность коммуникационной динамики в организационной среде. Групповые процессы, и особенно групповая мотивация, оказались одним из наиболее сложных предметов управления в условиях дистанционной занятости. Таким образом, вопросы поддержания и развития групповой мотивации в контексте актуальной для предприятия организационной культуры получили объективную востребованность и высокую практическую значимость.

Содержание групповой мотивации всегда расценивалось как более сложное по

сравнению со структурой индивидуальной мотивации. Сущность этого соотношения заключается в том, что по мере укрепления группового единства и усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у каждого работника групповыми. И в данном случае ключевым условием эффективного формирования групповой мотивации является принятие коллективным сознанием общих целей и задач, стоящих перед организацией. Общая целевая направленность на выработку моделей трудового поведения, способствующих личностному и организационному развитию, определяет концептуальную взаимосвязь между феноменами групповой мотивации и организационной культуры. Таким образом, организационная культура предстает как важное мотивирующее условие для сплочения коллектива и повышения эффективности его деятельности.

Следует отметить, что смысл понятия «организационная культура» раскрывается по-разному в контекстах авторских подходов. Так, например, в работах Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли организационная культура понимается как некая система ценностей, убеждений и норм [1]. Близкую позицию высказывают Дж. М. Джордж, Г.Р. Джоунс, рассматривая организационную культуру как «набор неформальных ценностей и норм, контролирующих то, как сотрудники и группы в организации взаимодействуют друг с другом и с людьми, не входящими в организацию» [2]. М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури соотносят организационную культуру с понятиями «атмосфера» и «социальный климат» в организации [7]. Согласно М.В. Малаховской, организационная культура – это особая форма регулирования ответственной зависимости в организации [6]. Известный немецкий специалист в области организационной культуры Р. Рюттингер, разделяя идею об аксиологическом содержании организационной культуры, указывает на сложность ее познания: «Не только наблюдать и анализировать культуру, но и понимать ее означает, – схватиться вначале за облако. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, руководящие политические и деловые направления, стратегии и бюджеты. Культура – это самый мягкий материал из всех, которые существуют» [8].

Таким образом, объединяя взгляды на семантику изучаемого феномена, целесообразным будет заключить, что, говоря об организационной культуре, чаще всего понимают некую систему ценностей, принятых в определенной организации, которые разделяются всеми сотрудниками. С помощью данного понятия можно объяснить, почему люди проявляют преданность организации и ее целям, какие способы ведения бизнеса они считают приемлемыми и неприемлемыми и что обуславливает индивидуальный стиль каждой организации.

Цель проведенного исследования – изучить особенности групповой мотивации персонала в условиях различных организационных культур. Исследование опирается на теоретическое представление о прямом влиянии организационной культуры на групповую мотивацию. Эмпирической базой исследования явились психодиагностические результаты, полученные в группах сотрудников четырех организаций разного рода деятельности:

- аудиторская компания,
- торговое предприятие,
- ресторан,
- швейное предприятие.

Общий объем выборки – 82 респондента в возрасте от 25 до 45 лет.

Для изучения выделены следующие параметры организационной культуры:

1. Тип культуры, сформированный в организации.

В ходе исследования использована классификация К.С. Камерон, Р.Э. Куинн. У. Оучи, согласно которой выделяются четыре типа организационной культуры: бюрократическая, клановая, рыночная и адхократическая. Отнесение культуры организации к тому или иному типу осуществляется в ходе анализа важнейших

характеристик организации, общего стиля лидерства, управления наемными работниками, связующей сущности организации, стратегических целей и критериев успеха. Используемая классификация имеет значительную практику применения на предприятиях России и мира и научную обоснованность в рамках менеджмента и организационной психологии.

2. Степень соответствия существующего в настоящее время и желаемого типов культуры.

Этот параметр демонстрирует согласованность или, наоборот, конфликтность, напряженность в функционировании группы. В случае значительного несоответствия реального и желаемого типов культуры можно предполагать низкую удовлетворенность и связанную с ней лояльность работников организации.

3. Смещение фокуса в сторону внутренней или внешней интеграции.

Данный параметр демонстрирует области ценностных приоритетов в организации, которые могут быть либо преимущественно в пределах самой организационной группы, либо, как правило, вне рамок предприятия.

4. Преобладание «гибкости и дискретности» либо «стабильности и контроля».

Параметр объединяет конкурирующие ценности как ключевые показатели эффективности организации и находится в зависимости от объективных условий внешней среды, актуальных для предприятия.

5. Уровень ценностно-ориентационного единства группы.

Ценностно-ориентационное единство показывает то, насколько вероятно совпадение позиций и оценок членов группы по отношению к ключевым целям деятельности и ценностям организации. Анализ данного параметра дает основание предполагать потенциальный перенос групповых мотивов в индивидуальные мотивационные системы.

Выделенные параметры изучены с помощью следующих психодиагностических методик:

- инструмент оценки организационной культуры OCAI (К.С. Камерон и Р.Э. Куинн) [4];
- методика диагностики групповой мотивации (И.Д.Ладанов) [5];
- методика определения ценностно-ориентационного единства группы (В.С.Ивашкин и В.В.Онуфриева).

Результаты выполненной работы демонстрируют следующую картину.

На примере аудиторской компании выявлено, что в организации преобладают характеристики кланового и бюрократического типов культуры, при этом сотрудники отдают предпочтение именно клановому типу организационной культуры (рис 1).

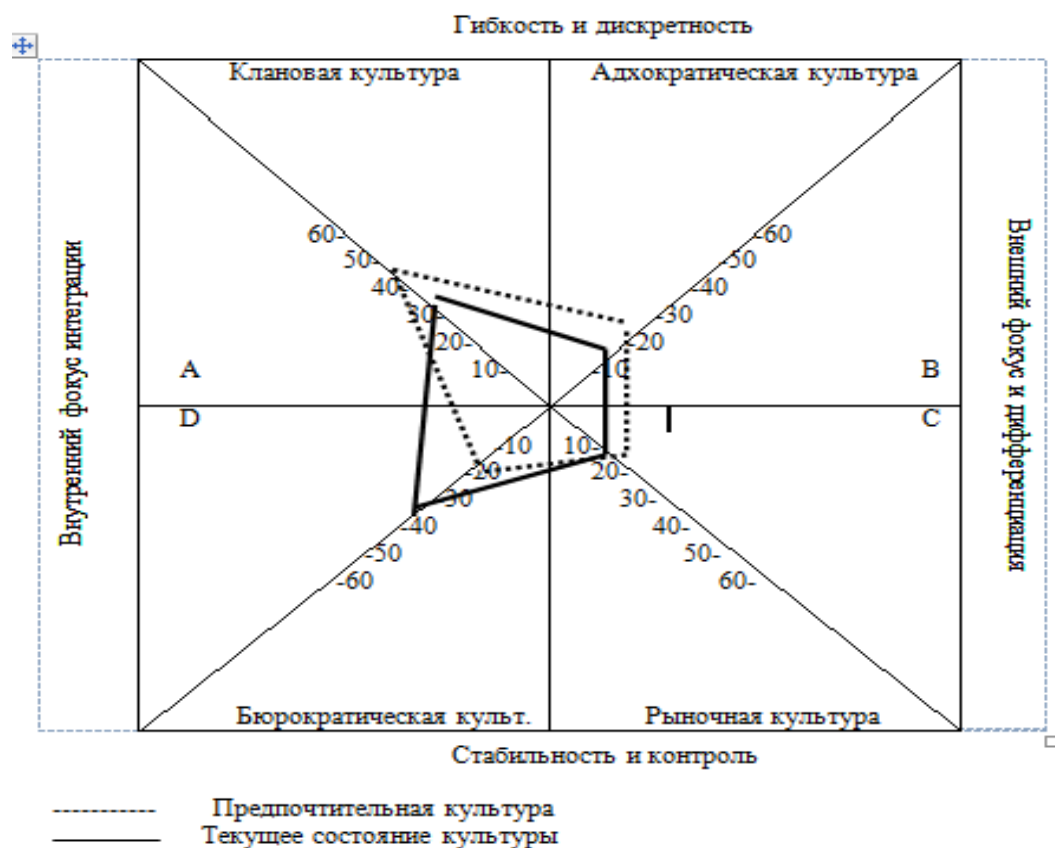


Рисунок 1 – Матрица организационной культуры на примере аудиторской компании

В данной организации отмечается высокий уровень внутренней интеграции (70,5%) и низкий уровень внешней интеграции и дифференциации (29,5%). Кроме того в данной организации практически равные показатели «гибкости и дискретности» (49,8) и «стабильности и контроля» (50,2). При диагностике ЦОЕ был отмечен высокий уровень (58 %) ценностно-ориентационного единства группы. Среди наиболее ценных личностных качеств, необходимых для успешной совместной работы, сотрудники выделили следующие: трудолюбие, организованность, дружелюбие, отзывчивость. При диагностике групповой мотивации, выявленный высокий балл (77,7 %) показал, что сотрудники организации в достаточной степени мотивированы на достижение успеха в деятельности. Таким образом, мы можем говорить о том, что преобладание ценностно-ориентационного единства сотрудников и доминирование кланового и бюрократического типа организационной культуры являются ключевыми факторами для формирования успешной мотивационной сферы данной организации.

В организации 2 (торговое предприятие по продаже кондиционеров) выявлено незначительное преобладание клановой культуры (рис. 2), которое в целом устраивает сотрудников данной организации.

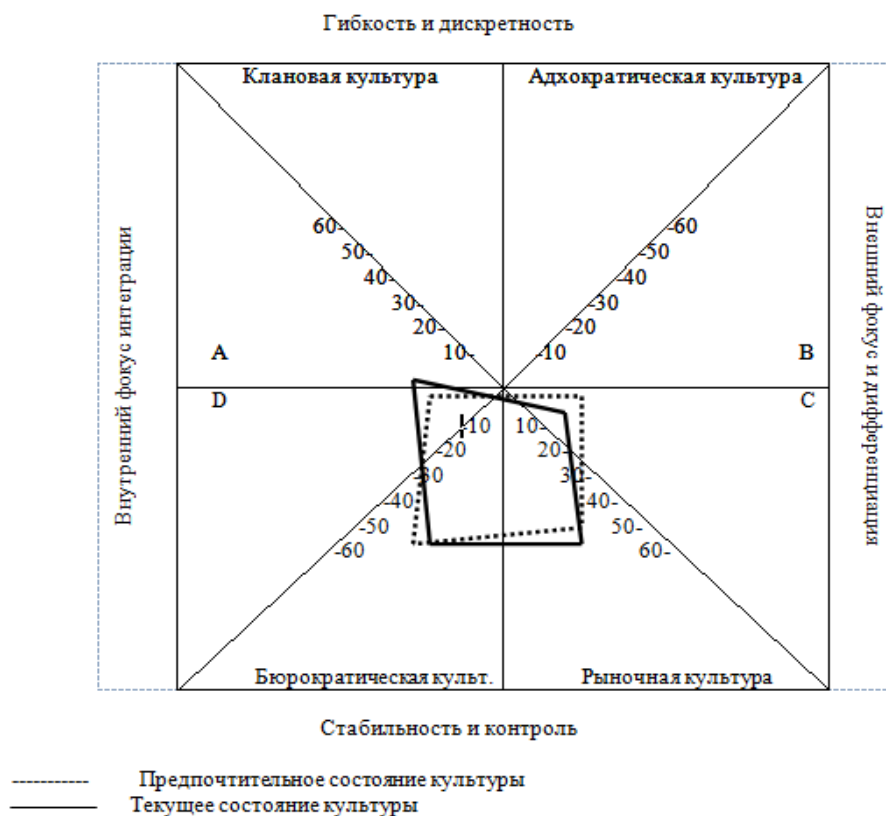


Рисунок 2 – Матрица организационной культуры на примере торгового предприятия

В данной группе отмечается некоторое преобладание фокуса внутренней интеграции (56,7%) по сравнению с внешней интеграцией (43,3%), а также незначительное преобладание «стабильности и контроля» (51,5%) над «гибкостью и дискретностью» (48,5%). При диагностике ЦОЕ был отмечен высокий уровень ценностно-ориентационного единства группы (54%). Среди наиболее ценных личностных качеств, необходимых для успешной совместной работы, сотрудники выделили следующие: трудолюбие, организованность, исполнительность, общительность. При диагностике групповой мотивации средний балл (70,3 %) показал, что сотрудники организации недостаточно мотивированы на получение положительных результатов деятельности.

Таким образом, данная организация не имеет четко выраженного типа организационной культуры. Возможно, этот фактор и является причиной недостаточной мотивации сотрудников на получение положительных результатов деятельности. Хорошим ресурсом для повышения уровня мотивации, является высокая сплоченность группы, что подтверждается высоким показателем ценностно-ориентационного единства. Результаты статистической обработки данных также показывают нам, что при повышении внутреннего фокуса интеграции, уровень групповой мотивации будет расти.

По результатам анализа организационной культуры сотрудников ресторана выявлено незначительное преобладание клановой культуры (рис.3), которая является наиболее желаемой. В данной организации отмечается некоторое преобладание внутреннего фокуса интеграции (55%) над внешним (45%). Показатель «стабильность и контроль» (54,1%) заметно преобладает над «гибкостью и дискретностью» (45,9%).



Рисунок 3 – Матрица организационной культуры на примере ресторана

При диагностики ЦОЕ был отмечен средний уровень ценностно-ориентационного единства группы (47%). Среди наиболее ценных личностных качеств, необходимых для успешной совместной работы, сотрудники выделили следующие: трудолюбие, дружелюбие, организованность, общительность. При диагностике групповой мотивации средний балл (70,2 %) показал, что сотрудники организации также недостаточно мотивированы на получение положительных результатов. Таким образом, группа 3 демонстрирует похожие результаты с группой 2.

При исследовании организационной культуры на швейном предприятии обнаружены признаки рыночного и бюрократического типов культуры (рис. 4). По мнению сотрудников наиболее желательным является клановый тип культуры. В данной организации отмечается некоторое преобладание внутреннего фокуса интеграции (54,9%) над внешним (45,1%). Отмечается также значительное преобладание «стабильности и контроля» (61,4%) над «гибкостью и дискретностью» (39,6%).

При диагностике ЦОЕ был отмечен высокий уровень ценностно-ориентационного единства группы (60%). Среди наиболее ценных личностных качеств, необходимых для успешной совместной работы, сотрудники выделили следующие: трудолюбие, организованность, исполнительность, активность. При диагностике групповой мотивации средний балл (67,9 %) показал, что сотрудники организации недостаточно мотивированы на получение положительных результатов.

Так как в данной организации преобладают характеристики рыночного и бюрократического типов организационной культуры, а сотрудники, напротив, предпочитают доминирование кланового типа, возможно, это несоответствие между существующим и желаемым типом организации и является фактором недостаточной мотивации сотрудников на получение положительных результатов деятельности.

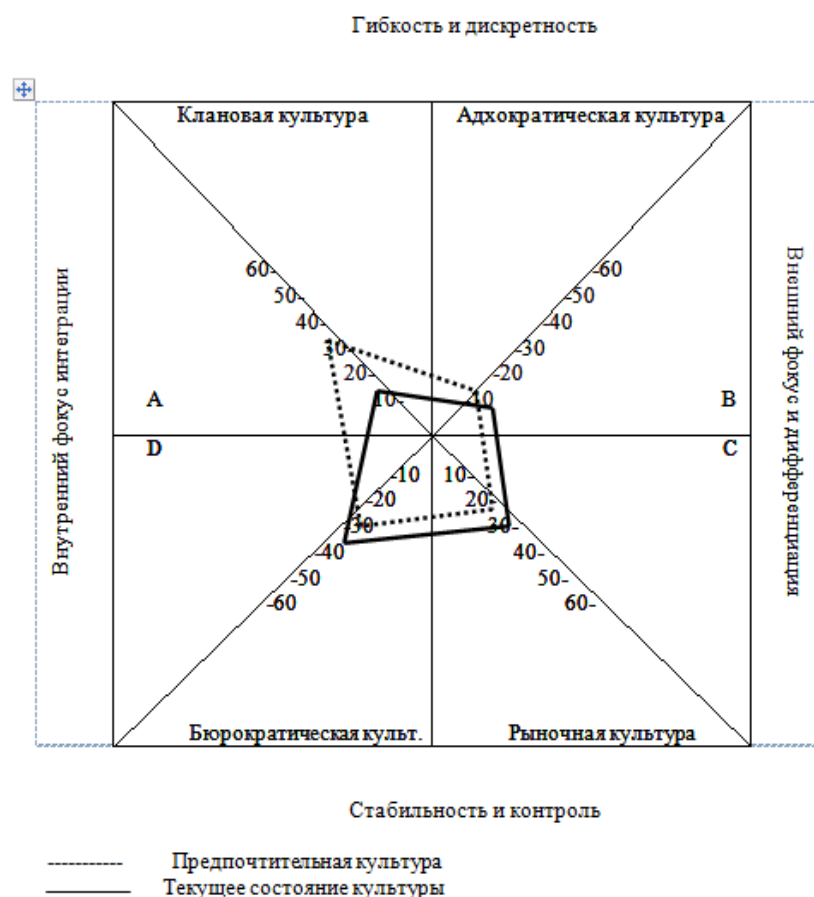


Рисунок 4 – Матрица организационной культуры на примере швейного предприятия

Исследование достоверности предположения о наличии связи между показателями организационной культуры и групповой мотивации проведено с помощью метода линейной корреляции Пирсона.

Таблица 1 – Корреляция направленности организационной культуры и групповой мотивации

№ групп	Внутренний фокус интеграции	Внешний фокус интеграции	Гибкость и дискретность	Стабильность и контроль
1 группа	0,7366	-0,737	0,224	-0,264
2 группа	0,9071	-0,907	-0,648	0,6482
3 группа	0,8301	-0,83	0,0379	-0,038
4 группа	0,8886	-0,889	-0,543	0,543
Все группы	0,7966	-0,797	-0,268	0,2631

Результаты статистического анализа демонстрируют ряд закономерностей:

1. Групповая мотивация трудовой деятельности преобладает в организациях с клановым типом культуры.
2. Показатели групповой мотивации прямо коррелируют с показателями гибкости и дискретности организационной культуры и обратно – с показателями стабильности и контроля.
3. В организациях рыночного типа отмечается тенденция к сниженным показателям групповой мотивации.
4. Групповая мотивация трудовой деятельности увеличивается при повышении внутреннего фокуса интеграции и снижении внешнего фокуса.
5. Отсутствие значимых связей между показателями ценностно-ориентационного

единства и групповой мотивации свидетельствует об ошибочности утверждения, что ценностно-ориентационное единство сотрудников является ключевым фактором групповой мотивации. Следовательно, источники значимого влияния на групповую мотивацию следует искать в области параметров управления организационной средой.

Таким образом, исследование обнаруживает наибольшую уязвимость к снижению показателей групповой мотивации организаций рыночного типа. Целесообразно предположение, что в целях поддержки положительной групповой динамики такие организации особенно нуждаются в системном моделирующем воздействии на процессы коммуникации и осознанного принятия организационных ценностей. Практические решения по части управленческой консультационной поддержки также могут определяться степенью нацеленности системы организационного менеджмента на гибкие стратегические изменения и возможности сохранения внутреннего интеграционного фокуса.

Следует помнить, что целостность, прозрачность, отсутствие противоречий при использовании организационной культуры в системе мотивации персонала являются ключевыми условиями ее эффективности. Те правила, ценности и нормы, которые внедряются в организации, должны соответствовать внутреннему чувству персонала организации, групповым интересам и убеждениям.

Все это поможет структурировать деятельность организации, легче внедрять инновационные технологии управления персоналом, повысить эффективность групповых организационных процессов.

Литература

1. Гибсон Д.Л. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. /Дж. Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли - 8-е изд. // М.: ИНФРА-М. 2000. 662 с.
2. Джордж Д.М. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов : Пер. / Дж. М. Джордж, Г. Р. Доунс. // М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2003. 463 с.
3. Захарова Н.Л. Методология организационной психологии: учебное пособие. Технологический университет // Москва; Берлин : Директ-Медиа. 2021. 97 с.
4. Камерон К.С. Диагностика и измерение организационной культуры: Пер. / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн // СПб.: Питер. 2001. 320 с.
5. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов // М.: «Перспектива». УЦ. 1997. 288 с.
6. Малаховская М.В. Логика мотивации хозяйствующего субъекта: Автореф. дис, на соиск. учен. степ. д-ра. экон. наук / М. В. Малаховская // Томск: Изд-во ТГУ. 2001. 37 с.
7. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. / М, Мескон, М. Альберт. Ф. Хедоури // М.: «Вильямс». 2020. 685 с.
8. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: Пер. / Р. Рюттингер // М.: ЭКОМ. 1999. 240 с.