

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В АСПЕКТЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

А.В. Бурина, Н.С. Бурина

Нижегородский государственный университет

Рассматриваются причины снижения уровня мотивации персонала в современных условиях. На основе анкетирования проведен анализ норм организационной культуры фирм частного сектора. Показано, что неразвитая организационная культура может оказывать негативное влияние на мотивацию сотрудников. Повышение уровня организационной культуры может существенным образом изменить поведение работника, придавая ему творческий, мотивированный аспект.

Бурный рост частного сектора отечественной экономики, возникновение и становление новых организационных структур, их выживание в динамичной внешней среде качественно меняют многие проблемы менеджмента, представляющие как научный, так и практический интерес. Одна из таких проблем – мотивация персонала. Казалось бы, при избытке рабочей силы мотивация работников должна быть чрезвычайно высокой. Как следствие, должно обнаруживаться высокое качество работы, и менеджменту организации нет нужды ломать голову над созданием методов мотивации работников. Однако наблюдения показывают, что качество работы иногда оставляет желать лучшего. Понятно, почему качество обслуживания снижено в государственных предприятиях (например, в сфере государственной медицины), но почему оно бывает сниженным в частных фирмах, в этом следует разобраться. Одним из средств анализа может служить анкетирование по основным позициям организационной культуры, позволяющей изучить внутренний климат фирмы. Такое анкетирование проводится в группах студентов, получающих второе высшее образование, а также в группах заочного отделения. Большинство студентов этих групп трудятся в сфере частного бизнеса, их ответы представляют определенный интерес, так как внутренняя среда этих организаций чрезвычайно закрыта для исследования. Последовательный анализ норм организационной культуры обозначает ряд характеристик, которые могут служить объективными причинами снижения уровня мотивации сотрудников.

1. Круг обязанностей сотрудника. Высокие нормы развитой организационной культуры требуют весьма тщательного описания «круга компетенции работника». Однако более 60% опрошиваемых считают, что им приходится выполнять не свою работу. Представляется, что в основе этого явления — замаскированная эксплуатация. Одним из примеров может служить — довольно частое явление в сфере пользования информационных технологий. Администратор компьютерной сети является по умолчанию программистом и специалистом, обслуживающим «железо» компьютера. Образец скрытой эксплуатации являет пример наиболее распространенной на рынке вакансий должности «менеджера по продажам». В требованиях к претендентам на эту должность значится «наличие собственного автомобиля». Таким образом, работник выполняет, по крайней мере, три функции: «продавца», водителя автомобиля, техника по уходу и ремонту автомобиля. Совершенно очевидно, что даже достойная оплата такой работы будет ниже той, которая должна быть. Следует добавить к этому эксплуатацию личного автомобиля. Высокая мотивация здесь лишь по части сохранения собственного средства передвижения. Результатом замаскированной эксплуатации путем определения круга

работы, совмещающей несколько должностных функций, является настороженное поведение работника, постоянное отслеживание границ собственной компетенции, замедление темпа работы с выжидательной позицией — как бы не сделать лишнего. Явный образец немотивированного поведения.

2. Развитая организационная культура предполагает предварительное обучение, переобучение сотрудника. Известно, что успешные западные фирмы систематически проводят переобучение персонала с различной периодичностью. Известен опыт обучения вновь принятых работников в нижегородское отделение Сбербанка России. Дополнительное обучение проводится во внутренней среде вне зависимости от полученного или получаемого образования. Между тем, почти все отечественные вакансии содержат требование предварительного стажа работы. Более того, многие организации практикуют следующую методику: оформляют молодых людей на испытательный срок, обещая им «отношение как к партнеру» (эта цитата из процедуры собеседования). Используют затем высокую мотивацию на отрезке испытательного срока, заставляя прорабатывать, как правило, новые направления, что называется, «пахать, целину», и увольняют по истечении этого срока, как «несоответствующих» требованиям должности. Понятно, что такая практика не способствует повышению мотивации, заставляет молодых людей быть более осторожными, не позволяет раскрывать свой потенциал полностью.

3. Высокая степень обеспечения сотрудника нужной информацией — необходимая норма организационной культуры. Между тем 62% опрошенных «приходится принимать решения в условиях недостатка информации». Если этот результат сопоставить с тем, что 84% сотрудников при принятии решений консультируются с вышестоящим начальством, то можно предположить, что информационные потоки часто чересчур замкнуты, захвачены руководителями. Это подтверждают выборочные собеседования и даже жалобы студентов «руководителей» на чрезмерную информационную загруженность, так называемую в теории организации «информационную болезнь». Необоснованное снижение уровня самостоятельности при недостаточном уровне информированности приводит к снижению уровня мотивации рядовых сотрудников. В этой ситуации необходимо структурирование, специализация на основе передачи части информационных потоков подчиненным.

4. Режим труда, питания и отдыха — важнейшие элементы организационной культуры. Они существенно влияют на работоспособность, являясь несколько завуалированными, неосознанными для работника факторами повышения мотивации. В процессе опроса выявлена следующая тенденция. Характер питания регулярный, на рабочем месте, длительность обеденного перерыва менее 48 минут, качество питания — неполноценное. За выполнение работ в выходные и праздничные дни лишь 41% имеют доплату, за выполнение сверхурочной работы — 45%. Ненормированное пребывание за компьютером может быть свыше 8 часов, ненормированный рабочий день — с 8:00 до 22:00. Эти обстоятельства объективно снижают работоспособность сотрудников, заставляя иногда работать «на износ», что, по существу, является эксплуатированием мотива работника.

5. Оплата труда, повсеместно разделяемая на оплату по ведомости и оплату в конвертах выливается в заниженные перечисления пенсионным фондам, что негативно отражается на будущем уровне пенсии. Работники вынуждены смиряться, что также является отрицательным для повышения мотивации.

6. «Простые структуры и мало управленцев» — такова декларация организационной культуры успешной фирмы в модели Т. Питерса и Р. Уотермена. Одна-

ко 73% опрошиваемых подтверждают наличие «доминирующей коалиции» — ключевой группы влиятельных (не всегда из руководства) людей, принимающих важные решения. Наличие доминирующей коалиции — тревожный признак, сигнализирующий о процессе смещения целей, когда, как правило, в разряд внешних целей переходит внутренняя основополагающая цель — получение прибыли. Этот признак может быть началом процесса разрушения организации, и, конечно, снижает мотивацию, заставляя работников ориентироваться на групповые интересы доминирующей коалиции.

7. Особый интерес представляет декларируемая система ценностей организации. Она является мощнейшим стимулирующим и регулирующим фактором. 82% согласны с утверждением «взаимопомощь — норма поведения — негласная ценность в нашей организации». На наш взгляд это изначальная ценностная установка, с которой человек приходит в организацию. Она не полностью реализуется, так как 68% констатируют наличие конфликтов, при этом в 75% ответов определяют характер конфликтов, как скрытый. А степень доверия между работниками оценена на 6.7 балла при коэффициенте вариации 30%. Представляется, что эти результаты несколько противоречат ранее представленной ценностной установке.

Таким образом, работник, помещенный в систему норм неразвитой организационной культуры, в целях выживания вынужден маневрировать. Степень мотивации при этом снижается, что влечет за собой снижение качества работы. Повышение уровня организационной культуры может существенным образом изменить поведение работника, придавая ему творческий, мотивированный аспект.