

*Н.А. Лисенко, Ж.В. Пыжикова*

## **Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала**

Адекватно разработанная система мотивации персонала содействует максимальному включению сотрудника в решение производственных задач, а проявляемая в такой ситуации системность, рационализация и творчество проявляются в оптимизации издержек производства. Разумеется, адекватность реализуемых систем работы с персоналом обеспечивается за счет учета особенностей стратегического развития организации. А значит, можно предположить, что философия и идеология управления, ценности, верования, ожидания, нормы и принципы организации, одним словом, тип корпоративной культуры будет определять выбор способов мотивирования сотрудников.

Исследование способов мотивирования сотрудников, обусловленных типом организационной культуры явилось целью данной работы.

Изучая организации с различным типом корпоративной культуры, мы рассматривали, как изменяется мотивация и уровень субъективной удовлетворенности наемных работников при разных стратегиях развития предприятий.

В настоящее время существует довольно много пониманий корпоративной или организационной культуры. Большинство авторов солидарны в том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, положения и нормы, лежащие в основе взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами.

В нашей работе под корпоративной культурой мы понимаем систему материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной организации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и ве-

Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала в общественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [5].

Современная практика предлагает большое разнообразие типологий организационной культуры. Анализируя соотношение типа организационной культуры и системы мотивирования сотрудников, мы использовали типологию организационной культуры американского социолога С. Ханди, в наибольшей степени соответствующую нашим задачам. Согласно данной классификации, наибольшее значение для персонала организации имеют процесс распределения власти в организации и ценностные ориентации личности. Не зависимо от того, что отношения индивида и организации, структура организации и характер ее деятельности меняются на различных этапах эволюции, Ханди выделил 4 типа организационных культур.

1) Культура власти. Взаимоотношения с находящимся в центре лидером организации значат в этой культуре больше, чем формальная должность или занимаемый пост. Решения принимаются на основе догадок и предположений о мнении центральной фигуры организации.

Если кто-либо из сотрудников лишается доверия или демонстрирует недостаточную эмпатию, то он, рано или поздно, должен покинуть организацию, поскольку он лишился главного условия функционирования в данной системе – поддержки «центральной фигуры».

В такой системе профессионального взаимодействия особое значение имеет «личный кредит» – право делать то, что вы хотите делать и так как вы этого хотите. Это право зарабатывается успешными результатами собственной деятельности или решениями, доказывающими лояльность и преданность компании.

Такое управление реанимирует пирамидальную структуру с четким вертикальным подчинением и полным контролем меньшинства над большинством. Система поддерживается за счет обеспечения тотального контроля над подчиненными, финансами и всей системой организации.

2) Ролевая культура означает строгое функциональное разделение ролей и специализацию участников. Этот тип компаний функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность.

ность. Основной источник власти – не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Для культуры этого типа характерны всевозможные бюджеты, планы, инструкции, в частности, должностные. Роль – это фиксированный набор обязанностей, а индивидуум – это тот, кто должен им соответствовать.

Данная культура дает чувство психологической и обычно контрактной защищенности. Это является ключевым моментом ролевой организационной культуры, на котором основана вся работа организации подобного типа. Такие монополисты как вооруженные силы, государственные предприятия, органы регионального управления, могут вполне обосновано рассчитывать на стабильность, поскольку в обозримом будущем им не предвидится конкуренция.

3) Культура задачи. В рамках этой культуры основной задачей управления считается непрерывное и успешное решение проблем. Производительность здесь оценивается в терминах результатов, т.е. разрешенных проблем.

Эта культура в качестве оснований для власти или влияния признает только опыт, возраст не производит никакого впечатления, также как стаж работы в организации и близость к руководству. Для того чтобы внести вклад в работу своей команды, человеку необходим талант, творческое мышление, свежесть взгляда и интуиция. В этой культуре процветают молодые таланты и творчество является наградой.

Поскольку перед каждой рабочей командой ставится общая цель (решение определенной проблемы), то присутствует энтузиазм и чувство общности, при незначительных конфликтах личных интересов, которые характерны для двух предыдущих культур.

Консультационные компании, исследовательские подразделения, отделы развития и рекламные агентства – все это предприятия по разрешению проблем. Однако, в условиях рутинных операций эта культура терпит неудачу, ведь в основе этого стиля управления лежит разнообразие, а не предсказуемость.

Короче говоря, культура задачи хорошо работает в ситуациях рискованных нововведений, когда в случае успеха полученные прибыли могут покрыть присущие ей высокие затраты.

В культуре задачи люди рассматриваются не как человеческие ресурсы, а как индивидуумы, обладающие определенными ресурсами,

Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала которые организация в данный момент может использовать для решения проблем в определенных областях. Если в организации с такой культурой имеются формальные системы оценки деятельности и развития персонала, то они обычно разработаны так, что инициаторами обсуждений и действий всегда выступают сами сотрудники. Здесь очень поощряется саморазвитие и переход сотрудников из организации в организацию воспринимается как нормальное явление.

4) Культура личности. Во всех трех описанных ранее культурах личность подчинена организации: стиль взаимодействия между ними различен, однако во всех случаях люди присутствуют в организациях для того, чтобы способствовать достижению организационных целей, и они получают вознаграждение от организаций (в той или иной форме) именно за это. В случае культуры личности организация существует для того, чтобы помогать индивидуумам в достижении их личных целей.

Примером могут служить ассоциации врачей, адвокатские конторы, университеты или маленькие консультационные фирмы.

Рассмотрим поочередно характерные особенности мотивации сотрудников в организации каждого типа. При культуре власти, как известно, вопрос о том, как мотивировать сотрудника, также как и все вопросы корпоративной жизни по сути дела решает лицо, обладающее этой самой властью – собственник или руководитель предприятия (нередко исходя из личных предпочтений). Большинство руководителей такого типа считают материальное стимулирование чересчур расточительным использованием мощного средства власти, что подтверждают сравнительно низкие оклады сотрудников и скудные премии. Гораздо более привлекательной кажется моральное стимулирование. Вернемся к примеру организаций с системой управления по Хаббарду, что служит наиболее яркой иллюстрацией этого предположения. В таких компаниях распространена система мизерных окладов при большом объеме работы «за идею», как правило, все сотрудники – адепты сайентологии. Были случаи, когда в компаниях, использующих Сайентологические методы менеджмента, реорганизация привела к тому, что людей заставляли посещать курсы по изучению Сайентологического учения. Вербовка в члены организации прямо на ра-

бочих местах вызывала напряженность между работниками и работодателями. Кроме того, повсеместно применяются доносы, слежка и наказания, что говорит о приверженности к внешней отрицательной мотивации сотрудников, что, конечно, психологически тяжело для них.

Сайентологическая концепция статистики ошибочна в том, что она возлагает ответственность за плохую статистику напрямую на работника без рассмотрения других возможных операционных причин. Этот человек, таким образом, находится под прессом и должен держать свои показатели любым способом. Впрочем, возможна и положительная мотивация в случае успеха – сотрудников хвалят лично, отмечая их заслуги и привлекая к ним общественное внимание.

Один из важных факторов, формирующих психологический климат для конкретного сотрудника, – личность непосредственного руководителя. В 15 филиалах Национального банка «Траст» (бывший «МЕНАТЕП-СПб») текучесть кадров доходила до 80%. По словам HR-директора компании Руслана Шатохина, внутреннее исследование, которое проходило с сентября по ноябрь этого года, выявило, что зарплата практически не влияет на этот процесс. «Мы выявили, что главная причина текучести кадров – смена руководителей. Сменилась команда, и люди, почувствовав нестабильность или следом за руководителем, ушли». Компания на собственном опыте убедилась, что удержание руководителя – один из главных мотивирующих факторов для сотрудников. За счет поддержки руководителей среднего звена текучесть удалось снизить до 15%.

При культуре роли для сотрудников важно ощущение стабильности, которое она дает, а также возможности планировать свою карьеру. Конечно, не менее важна и сама карьера, ведь статус, формальная роль, которую выполняет служащий, и является единственно возможным источником власти.

Исходя из этого, организация старается гарантировать долгую карьеру, пенсионные схемы, планирование карьеры, должностные инструкции, правила, предписания и процедуры.

Примером такого подхода может служить широко распространенная в Японии система «пожизненного найма». Она очень выгодна как предпринимателям, так и работникам. Предприниматели приобретают верных и преданных работников, готовых трудиться на благо

Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала фирмы с наибольшей отдачей. Работники, «пожизненно» нанятые фирмой, испытывают чувство глубокого удовлетворения от того, что получили признание их способности, образование и уровень /подготовки. Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты за труд «по выслуге лет». Сущность этой системы состоит в том, что размер заработной платы непосредственно зависит от непрерывного стажа работы. У работника появляются чувства стабильности своего положения в жизни, уверенности в завтрашнем дне. Компания, возможно, даже будет оплачивать медицинскую страховку, обеспечит вас жильем или машиной, предоставит возможность приобретения товаров со скидкой и т.д. Она способна взять на себя все эти заботы, поскольку исходит из предположения о предсказуемости будущего. Работая в фирме, младшие постепенно поднимаются по служебной лестнице. В первый год работы они попадают под опеку и влияние старших, которые тщательно отслеживают каждый их шаг. Однако на следующий год, когда в апреле на фирму придут новые работники, вчерашние новички становятся их опекунами. Так начинается их движение вверх по служебной лестнице. «Каждый в свое время займет соответствующее положение» – уверены служащие.

К нанявшей их фирме работники проникаются чувствами благодарности, преданности и привязанности. На протяжении всего времени работы на фирме работники чувствуют себя ее должниками. В связи с этим японскую систему «пожизненного найма» следует рассматривать как мощное средство мотивационного воздействия.

При культуре задачи наибольшим уважением и властными полномочиями пользуются лучшие профессионалы, знатоки своего дела, которые успешно справляются с предлагаемыми задачами, поэтому для служащих характерны амбиции в этой области. Для них характерна мотивация достижения, ориентация на цель. Деятельность часто бывает привлекательна сама по себе, поэтому сотрудники процветают в условиях разнообразия проблем и возможностей для саморазвития. Мотивацию достижения, выгодную для общего дела, можно развивать и подкреплять, давая задачи с умеренной степенью риска, так, чтобы деятельность контролировалась по результатам, а выбор средств достижения цели оставался за служащими.

Кроме того, для мотивирования амбициозных сотрудников, настоящих профессионалов, и соревнование может выступать существенным мотивирующим фактором.

Другая ценность в организациях такого типа- коллектив, а именно умение достигать групповой цели в совместной деятельности. Поэтому мне представляется важным установление хороших личных взаимоотношений между служащими, что, несомненно, отразится и на результатах работы. Хорошим способом сплочения может выступать организация совместных мероприятий, праздников и т.п.

И, наконец, культура личности. Здесь руководителю необходимо помнить, что его сотрудники- одиночки по своей натуре, и вступают в организации или сообщества исключительно для собственного удобства. Ценят личную свободу превыше всего, свободу действовать и говорить по своему усмотрению, и в особенности свободу распоряжаться собственным временем Менеджер фактически не в состоянии применить против них какие-либо санкции: увольнение, деньги, поощрения или взыскания находятся вне его юрисдикции. Даже решения о приеме на работу или продвижении по службе принимаются группой коллег-профессионалов. Таким образом, возможность внешней отрицательной мотивации практически исключена. Это очень проблемный тип организации с точки зрения руководства, но культура личности – это культура талантливых сотрудников, которых имеет смысл привлекать и удерживать в организации.

Здесь возникает сложность какого-либо влияния на сотрудников вообще, т. к. они сопротивляются любыми попытками планировать их будущее, оставляя это право за собой. Однако для удовлетворения потребности профессионалов в развитии была разработана система «образовательных кредитов». Образовательный кредит – это нечто вроде оплачиваемого отпуска, который узаконивает времяпровождение человека. Кредит предполагает оплату недельного проживания плюс стоимость развивающего мероприятия (обычно какого-либо курса). Обычно практикуется предоставление одного кредита в год, но человек может получить право на два образовательных кредита в год, которые не пропадают в случае их неиспользования, а аккумулируются в течении пяти лет. Он может потратить свой кредит в любое время,

Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала конкретная дата и характер развивающего мероприятия являются предметом соглашения между ним и его руководителем. В этом случае возможности предоставляются организацией, но выбор и окончательное решение остается за индивидуумом.

Другой способ мотивировать сотрудника на работу именно в этой компании – предоставляемые некоторыми работодателями творческие отпуска. Джон Брекен, специалист по зарплатам консалтинговой компании Watson Wyatt Worldwide, утверждает, что творческие отпуска приобрели популярность в 1990-е гг., во время бума интернет-компаний, когда работодателям приходилось жестко конкурировать за талантливых кандидатов. Во время экономического спада идея отошла на второй план, но сейчас к ней опять возвращаются, особенно в компаниях, которым требуются новые идеи. Издательства, рекламные агентства, высокотехнологичные и консалтинговые компании относятся к творческим отпускам лучше, чем, например, предприятия, занятые производством или финансами. Творческие отпуска окупаются сторицей, считает Рон Хилл, директор по розничной торговле обувью компании Nike. Сотрудники возвращаются с новыми силами и благодарностью компании. «Естественно, ты признателен компании, которая дала тебе такую возможность», – говорит он. Чтобы удовлетворить потребность в аффилиации, компания может заботиться и о развлечениях сотрудников. Планируя торжественные мероприятия, праздники и поездки и поддерживая внутренние коммуникации в интернете, «культурная команда» Cognex старается сделать любые события яркими и запоминающимися.

Обобщая полученные в процессе анализа данные, можно сделать следующие выводы:

1. Тип организационной культуры имеет решающее значение при выборе стратегии мотивирования сотрудников.

2. Для организаций с различными типами корпоративных отношений можно выделить доминирующие способы стимулирования персонала:

- для организаций «культуры власти» характерно доминирование моральных форм стимулирования, как положительного, так и от-



рицательного. Материальное обеспечение используется по минимуму, только в самых крайних случаях. Важную роль в мотивации сотрудников часто играет личная преданность руководителю.

- для организаций «культуры роли» характерно обеспечение ощущения стабильности: используется стимулирование набором социальных льгот, ориентацией на долгое сотрудничество, карьере по устоявшейся схеме.

- для организаций «культуры задачи» доминирующим стимулом является возможность самореализации, саморазвития. Здесь имеет место мотивация достижений, ценность деятельности самой по себе.

- для организаций «культуры личности» доминирующим направлением становится создание условий для развития личности, возможность повышения квалификации и т.п. Сотрудникам предоставляется большая свобода, чем в организациях другого типа, как в плане выбора средств для реализации должностных обязанностей, так и в плане выбора времени их выполнения.

## Литература

1. Журавлев В.П., Карташов С.А. Технология управления персоналом. М.: «Экзамен», 1999. – 576 с.
2. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. – 702 с.
4. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М.: ЭКОМ, 1992. – 240 с.
5. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2001. – 352 с.
6. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. СПб.: Речь, 2001. С.17–23, 92–93
7. Корпоративный менеджмент: Справочник для профессионалов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. М.: Высшая школа, 2003. – 1077 с.
8. Организационное поведение. Учеб. для вузов / Под ред. Э.М. Короткова, А.Н. Силина, Тюмень: Вектор Бук, 1998 – 308 с.
9. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова. М.: ИНФРА, 2001. – 638 с.

Влияние типа корпоративной культуры на выбор системы мотивации персонала

10. [Электронный ресурс] <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?leave>

11. [Электронный ресурс] <http://www.hr-journal.ru/archive/article.shtml?tekuchka>

*Е.В. Погодина*

## **Особенности проявления креативности как профессионально важного качества студентов-дизайнеров**

*Научный руководитель Л.М. Макарова*

Радикальные изменения в социальной, экономической и культурной сфере общества, сопровождающие начало XXI века, ускорение научно-технического прогресса – все это актуализирует потребность в инициативных, творчески мыслящих специалистах, умеющих принимать нестандартные профессиональные и жизненные решения.

Большой интерес в современной психологической теории и практике вызывает процесс формирования творческой личности в условиях вуза.

В нашей стране и за рубежом выполнены фундаментальные исследования по проблемам психологии творчества и в результате была выделена способность, названная креативностью, которая заключается в умении порождать необычные идеи, отклоняться в мышлении от традиционных схем, быстро разрешать проблемные ситуации. Изучением феномена креативности и творческих способностей занимались Д.Б. Богоявленская, Дж. Гилфорд, В.Н. Дружинин, Н.С. Лейтес, Я.А. Пономарев, Н.В. Рождественская, Е.П. Торренс, Б.М. Теплов и многие другие.

Несмотря на большое количество исследований, направленных на изучение креативности, на наш взгляд остается недостаточно освещенной проблема специфики развития и проявления креативности студентов, получающих творческие специальности в высших образовательных учреждениях, в частности – специальности дизайнера.