

§8 ЧЕЛОВЕК И ТРУД

Флеров О. В.

МОТИВАЦИЯ, ЛОЯЛЬНОСТЬ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В УСЛОВИЯХ БЕЗРАБОТИЦЫ И СОКРАЩЕНИЙ В ЭПОХУ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Аннотация. Объектом исследования в предлагаемой статье является трудовая деятельность человека. Предметом исследования выступают мотивация к труду, лояльность работника и корпоративная культура организации в период социально-экономической неопределённости. Автор подробно рассматривает механизмы поведения работников в условиях жёсткой конкуренции на рынке труда, особенности их мотивации, а также ценностные ориентиры, определяющие их экономическое поведение. Особое внимание уделяется анализу теорий мотивации и трактовки понятия корпоративной культуры в контексте современной конъюнктуры и проблем российского рынка труда. Методом исследования в статье является социально-психологический анализ, а также эмпирические данные, полученные автором за время работы на руководящей должности. Выводы автора сводятся к тому, что в сложное социально-экономическое время некоторые теоретические положения управления персоналом требуют определённого переосмысления. При этом интерпретировать экономическую статистику рынка труда невозможно без социально-психологического анализа, позволяющего лучше понять мотивацию, выбор и ценности сотрудников в сложившейся ситуации. Новизна статьи состоит в том, что известные положения управления персоналом и менеджмента показаны в ней в контексте актуальных социальных проблем, с которыми столкнулась наша страна в последнее время.

Ключевые слова: мотивация, лояльность, корпоративная культура, потребности, труд, безработица, рынок труда, экономическое поведение, стимулирование, ценность.

Review. The object of study in the present article is labour activity. The subject of the study are motivation for labour, loyalty of the worker and corporate culture of the organisation in the period of socioeconomic uncertainty. The author thoroughly examines the behavioural mechanisms of the workers under the conditions of fierce competition on the labour market, peculiarities of their motivation, as well as values that determine their economic behaviour. Special attention is paid to the analysis of motivation theories and interpretation of the notion of corporate culture in the context of modern

conditions and problems of Russian labour market. The research method used in the article is social psychological analysis, as well as empirical data collected by the author while working on a managing position. The author's conclusions lie in the fact that during difficult socioeconomic times some theoretical assumptions of human resource management are to be in a certain way reconsidered. At the same time, it is impossible to interpret the economic statistics of the labour market without social psychological analysis which allows to better understand the motivation, choice and values of the workers in a certain situation. The novelty of the article lies in the fact that it shows well-known assumptions of human resource management in the context of relevant social issues that our country has been facing lately.

Keywords: labour market, unemployment, labour, needs, corporate culture, loyalty, motivation, economic behaviour, incentive, value.

В последнее время всё больше рядовых россиян ходят на работу, словно в магазин. Имеется в виду — воспринимают свою трудовую деятельность в первую очередь как возможность заработать деньги, которые здесь и сейчас позволяют обеспечить заработать себе жизнь, при этом другие стимулы и факторы трудовой деятельности (интерес, социальная составляющая, перспективы, возможность развития и самореализации) в расчет всё чаще не берутся и значение им не придаётся.

Действительно, если не считать людей, работающих «на себя», а также представителей чисто творческих профессий, чья профессиональная деятельность вообще требует отдельного, скорее философского, нежели социально-экономического осмысления и психологического осмысления, то вряд ли сегодня в нашей стране найдётся человек, которого (или членов семьи, или друзей которого) не затронула сложная социально-экономическая ситуация, сложившаяся на рынке труда в последнее время.

Сегодня, даже не вдаваясь в изучение социально-экономической статистики, на личном опыте и опыте близких людей каждый понимает, что сокращается число рабочих мест, увеличивается количество безработных, урезаются зарплаты (или не индексируются, что при росте цен означает сокращение реальных доходов) и увеличивается рабочая нагрузка, которую вынужден выполнять сотрудник.

Интересно, что всё это происходит на фоне развития в России исследований по такому набирающему популярность междисциплинарному направлению, как «Управление персоналом». После перехода нашей страны на Болонскую систему образования оно даже выделилось в отдельное академическое направление подготовки бакалавров и магистров (до этого была специализация «Управление человеческими ресурсами» специальности «Менеджмент организации»).

В таких условиях возникает необходимость не только учебно-методического, но и сильного научно-исследовательского его обеспечения, в ре-

зультате чего можно говорить об управлении персоналом как об отдельной области прикладного научного знания.

Как теоретическое знание управление персоналом направлено на поиски путей оптимизации и совершенствования управления человеческими ресурсами компании. Если говорить о конкретных наиболее актуальных проблемах, которые затрагиваются в его рамках, то к ним можно отнести мотивацию и стимулирование трудовой деятельности, подбор персонала, формирования микроклимата, а также корпоративной культуры организации и некоторые другие.

Поскольку за человеческими ресурсами в целом стоят конкретные живые люди с их особенностями, недостатками, сильными сторонами и человеческими слабостями, управление персоналом как научное направление значительно больше, чем менеджмент связано с психологией и даже отчасти с педагогикой.

В последнее время очень много говорится об эффективном менеджменте, как о залоге развития и процветания компании, но каким бы гениальным не был руководитель, всё равно работа организации делается её сотрудниками, подбор, обеспечение должных условий труда и мотивация, а также удержание которых входят в задачи руководителя.

Именно поэтому становится очевидным, что функционирование компании требует не только чисто экономического, но и социально-психологического осмысления.

В данной статье мы предпринимаем попытку проанализировать поведение сотрудников на рынке труда с социальной и психологической точек зрения, а также рассмотреть формирующиеся установки у работающих или ищущих работу людей в условиях очевидной нехватки рабочих мест и увеличения количества безработных граждан.

Большинство из нас проводит на работе или за работой около трети суток. Если сюда приплюсовать то время, что мы собираемся на работу, а также добираемся до неё и с неё, то получится большая часть времени, которое мы бодрствуем.

Работа занимает так много времени, что если для человека она не представляет собой ценность (причём именно в мировоззренческом смысле этого слова), то он начинает чувствовать определённую безысходность от рутинности. Человек, воспринимающий ежедневную работу именно таким образом, вряд ли может быть полностью счастлив сам и точно не может принести максимальную пользу компании, сотрудником которой он является. Особенно это касается представителей интеллектуальных профессий, от которых бурно развивающиеся технологии всё время требуют инновационности и креативности в работе.

В теории управления человеческими ресурсами существуют разные модели мотивации трудовой деятельности. Ниже мы дадим их обзор, а также рассмотрим специфику их функционирования с учётом современной социально-экономической ситуации в России.

Смысл традиционных теорий мотивации труда (Ф. У. Тейлор, Г. Л. Гант, Г. Форд) заключается в том, что для высокой мотивации сотрудников необходимы чёткая нормированность и организация труда, сдельные формы его оплаты, единая для всех работников материальная мотивация и компенсация рутинности повышенной заработной платой^[1].

В них основной упор делается на материальное стимулирование, а факторы внутренней мотивации не принимаются в расчёт. Фактически они основаны на методе «кнута и пряника» в плане материально-го стимулирования.

Сегодня для большинства россиян зарплата является единственным источником дохода, и, разумеется, в коммерциализированном обществе деньги являются основным, а для многих — по сути единственным стимулом к работе.

Однако в условиях сокращения финансирования и урезания бюджетов всё меньше и меньше работодателей могут предложить сотрудникам «пряник», и не могут или не хотят предлагать что-либо взамен. «Кнутом» же служит объективная ситуация, при которой количество претендентов на рабочее место увеличивается, ввиду сокращения числа рабочих мест. Именно поэтому некоторые работодатели начинают считать «пряником» уже сам статус работающего человека. То есть подразумевается, что сотрудник должен быть рад уже почти любым условиям труда и тому, что он вообще работает, а не ищет работу, поэтому он должен держаться за неё.

Нужно заметить, что даже при благоприятной социально-экономической ситуации в стране человек, как правило, «держится за работу» (если, конечно, сам не собрался уходить). Незапланиро-

ванная смена работы, по каким бы причинам она ни произошла — всегда определённый стресс и, как минимум, лишние заботы. Найти хорошую работу самому было у нас непросто даже в самые лучшие времена, однако, была гарантия того, что ты всегда можешь быстро найти хотя бы какое-нибудь место на время поисков более подходящего. Иными словами, если ещё несколько лет назад вопрос стоял, как найти высокооплачиваемую, перспективную, интересную и т.п. работу, то сейчас всё больше и больше людей, для которых вопрос заключается в том, как вообще найти работу.

При этом очень часто говорится, что как бы тяжело с работами ни было «лучшие всегда будут востребованы». С этим трудно поспорить, однако, возникает вопрос: на что жить и питаться средним профессионалам, уже не говоря о тех, чей уровень несколько ниже среднего. Действительно, в современных условиях статус обычного профессионала (диплом о высшем образовании и подходящий опыт) не гарантирует человеку даже среднего заработка. То есть профессионал, не стремящийся к постоянному развитию и самосовершенствованию может просто оказаться невостребованным в своей сфере и вынужден будет искать неквалифицированную работу.

Если профессиональное развитие и совершенствование требуется «по заказу» и сопровождается боязнью оказаться невостребованным — оно само по себе приносит человеку меньше радостных эмоций, чем когда имеет позитивные мотивационные источники. С другой стороны такая ситуация «социально закаливает», особенно это касается сегодняшних студентов, которые будут выходить на рынок труда в условиях жёсткой конкуренции с установкой на профессиональное развитие, в частности, на поступление в магистратуру.

Отсутствие стабильности и гарантий на рынке труда делает деньги ещё более сильным стимулом в трудовой деятельности, поскольку многие люди стремятся отложить средства на случай внезапной потери работы и долгого её поиска. В таких условиях вопрос «работать за деньги или за идею» превращается в вопрос «работать только за деньги или ещё и за идею» и какое место должна занимать идея в системе ценностей сотрудника, в случае, если он выбирает второе. Сегодня, если человек, у которого помимо небольшой зарплаты нет никакого другого источника дохода, на работе заявляет, что деньги ему не нужны, и он работает исключительно за идею, воспринимается многими совершенно несерьёзно.

Большое количество претендентов на рабочие места, тем не менее не гарантирует работодателю,

более лёгкого поиска сотрудника, особенно если требуется человек с определённой квалификацией, а компания не может предложить конкурентоспособную зарплату. В наши дни, когда всё больше людей не могут позволить себе побыть даже пару месяцев без работы, существует ещё большая вероятность того, что попадётся человек, которому нужно найти какое-нибудь место здесь и сейчас, и который в долгосрочной перспективе не собирается оставаться на предлагаемой работе.

Тем не менее, большие стопки резюме часто создают у руководителей иллюзию того, что найти можно кого угодно и быстро, поэтому сотрудникам иногда почти непрямо говорится, что они ни в коем случае не являются незаменимыми. Интересно, что такое отношение руководителя на практике часто вызывает не страх быть уволенным и желание доказать свою нужность, а вообще индифферентное отношение к делу. Если человек понимает, что может быть легко уволен в любой момент, он мыслями уже скорее на новом, пока даже несуществующем месте работы.

В пользу традиционных моделей мотиваций говорит расхожая реплика о том, что «нужно просто платить людям хорошие (нормальные, достойные) деньги, и тогда они будут хотеть работать». С другой стороны даже в кризис известны случаи, когда человек отказывается уйти в другую компанию, где за аналогичный труд ему предлагают большую заработную плату или, наоборот, уходит на другую работу за несколько меньшие деньги. По всей видимости, не всё так просто. Чтобы лучше разобраться в мотивах человека на рабочем месте, обратимся к группе теорий мотивации, которые принято называть содержательными.

Например, теория мотивации А. Маслоу [2], основанная на иерархичности интересов и потребностей людей. Этот учёный классифицировал потребности следующим образом: физиологические потребности (утоление голода, жажды, потребность в отдыхе и сне), потребности в безопасности (обеспечение защиты, стабильности, свободы от страха, тревоги), потребности в любви и принадлежности (друзья, общение, семья), потребность в признании (независимость, репутация, статус, престиж, слава) и потребность в самоактуализации как высшая ступень потребностей, заключающаяся в воплощении человеком заложенных в ней потенциалов.

Совершенно ясно, что за счёт денег человек может напрямую гарантированно обеспечить удовлетворение только двух первых групп потребностей, поэтому заработная плата должна являться мотива-

ционным фактором только в этом случае. Действительно, скажем, для города Москвы разница в доходе 10.000 и 20.000 рублей в месяц огромна, поскольку в первом случае человек живёт на черте бедности, а во втором случае может обеспечить себе стабильное, но правда очень скромное существование. Разница в доходе 20.000 и 40.000 рублей существенна, потому что во втором случае можно позволить себе с одной стороны вдвое больше, но при этом всё равно не выйти на принципиально новый по качеству уровень жизни, при этом в обоих случаях человек имеет деньги, на которые можно прожить. Разница между 200.000 и 400.000, как это ни парадоксально, невелика с точки зрения данной теории мотивации, поскольку и на те, и на другие деньги человек может получить или со временем накопить почти на все материально значимые вещи. То есть имеется определённый рубеж материальной удовлетворённости (для каждого человека свой), после которого удовлетворение материальных потребностей уже не влияет на уровень счастья человека. При этом во всех рассмотренных примерах разница в доходе была два раза.

Именно поэтому неудивительно, что сотрудник с доходом, например, 50.000 рублей получает предложение на 70.000 из другой компании и отказывается или, например, уходит с 50.000 на 40.000, если считает, что новая работа больше удовлетворяет его нематериальные потребности и амбиции. При этом это вовсе не значит, что условные 50.000 рублей являются для данного сотрудника тем самым «пределом материального счастья», о котором говорилось выше, просто потенциально более высокая или более низкая зарплата, но из того же диапазона не является сильным мотивационным или демотивационным фактором без учета остальных факторов принятия подобного решения.

Теория А. Маслоу не лишена недостатков и «слабых мест» и подвергается в психологии определённой критике, однако довольно логично объясняет финансовую мотивацию работника саму по себе. В то же время представляется, что в современных условиях она может быть применима для этого на практике с большими оговорками.

Согласно последним данным Центробанка, задолженность россиян по кредитам достигла в 2015 году почти 11 триллионов рублей, то есть в среднем каждый гражданин РФ, включая стариков и новорожденных детей, задолжал уже почти 100.000. Социально-экономическое поведение сотрудника, выплачивающего кредит, особенно если он большой и взят на много лет, представляется трудным вписать в модель А. Маслоу по двум причинам.

Во-первых, человек должен постоянно «спускаться» на ступень материальных потребностей, эквивалентную сумме ежемесячно выплачиваемой банку. То есть для удовлетворения первой ступени потребностей он должен получать сумму ежемесячного платежа плюс прожиточный минимум. Например, если сотрудник должен ежемесячно выплачивать 20.000 рублей, то предложение перейти на зарплату на 20.000 выше подсознательно воспринимается им как избавление от кредитного бремени, даже если он получает 100.000 и может комфортно погашать кредит. То есть получается, что словно не нужно больше платить по кредиту и всю прежде получаемую сумму можно потратить «на себя».

Работнику, выплачивающему большой долгосрочный кредит, бывает трудно перешагнуть за вторую ступень потребностей, к которой относятся потребности в безопасности и стабильности. Стабильность, конечно, ценится всеми и всегда, но если человек без кредита может чувствовать себя спокойно и не бояться потерять работу, если к этому на данный момент нет никаких объективных предпосылок, то в случае кредита сотруднику нужна гарантированная стабильность надолго.

Как раз именно этого в наше время не может гарантировать никто и ничто. Нынешний период жизни нашего общества всё чаще называют не экономическим кризисом, а экономической неопределённостью, то есть временем, когда непонятно, кто будет востребован, какие зарплаты и какая конъюнктура рынка труда будет даже через несколько лет в стране в целом и тем более в конкретной компании.

Означает ли всё это, что сегодня кроме денег многим людям вообще теперь ничего не интересно? Безусловно, нет. Как раз одним из наиболее спорных моментов теории А. Маслоу является то, что потребности более высокого ранга в реальности могут подавлять потребности более низкого. Действительно, если человек понимает, что заработать существенно большие деньги не представляется возможным объективно, то чтобы не превращать свою жизнь в сизифов труд, он начинает обращаться к более высоким потребностям: к своим интересам, к творчеству и к реализации своих способностей в условиях тех средств, которые он имеет.

Рассмотрим теперь другую содержательную модель мотивации, предложенную Ф. Герцбергом^[3]. Она основывается на двух группах фактора, которые влияют на удовлетворённость человека трудовой деятельностью.

Факторы-мотиваторы удовлетворяют потребности индивида в достижении поставленных целей. К таким факторам относятся самореализация

на рабочем месте, продвижение по службе, признание и т.д.

Гигиенические факторы удовлетворяют потребности сотрудника, оберегая его от неприятных ситуаций. К таким факторам можно отнести условия труда, стиль руководства, справедливое распределение заработной платы, надёжность и стабильность работы.

Смысл теории Ф. Герцберга заключается в том, что разные группы факторов действуют на сотрудника по-разному. Удовлетворение работой — результат действия мотиваторов, в то время как неудовлетворённость — следствие действия гигиенических факторов. Мотиваторы гораздо более склонны повышать степень удовлетворённости работой, чем вызывать её понижение.

По мнению Герцберга, эти группы факторов равнозначны по силе, однако без мотиваторов гигиенические факторы могут лишь способствовать повышению эффективности деятельности сотрудника, но не приведут к её максимальному проявлению.

Ценность теории Герцберга заключается во многом в том, что в ней упор делается на нематериальные факторы мотивации труда, а денежный фактор привязан к стилю руководства, потому что говорится в первую очередь о справедливом распределении заработной платы.

Иными словами, если все получают справедливую относительно объёма и трудности работы, но при этом небольшую зарплату, то есть «платим мало, но сколько можем», сотрудник будет чувствовать меньше недовольства, чем если он приходит в фирму на зарплату выше среднего, при этом вокруг него люди, получающие в разы больше за примерно такие же обязанности.

Как уже было обозначено в данной статье, нынешняя социально-экономическая ситуация практически нивелирует гигиенические факторы. Всё больше сотрудников, по различным опросам, считают оплату труда несправедливой, стиль руководства неприемлемым, условия труда недостаточно хорошими, работу нестабильной и т.д. Из теории Герцберга предельно ясно, что будет, если работают только гигиенические факторы, а что если наоборот? И могут ли мотиваторы работать в жёстких условиях труда?

Автору представляется, что это более чем вероятно, подобно тому, как человек может перешагивать через потребности в иерархии А. Маслоу.

Отсутствие гигиенических факторов может представляться справедливым состоянием вещей, когда большинство рядовых сотрудников находятся в равных условиях. Допустим человек не чувствует

стабильности, но при этом понимает, что стабильности нет почти нигде, недоволен руководством — но где найти руководство намного лучше? Есть риск сокращения — но если прийти на новое место, он тоже велик, потому что сокращают чаще всего недавно пришедших. Сложная ситуация на рынке труда начинает казаться объективной площадкой, где все люди твоего социального статуса работают в одинаково сложных условиях, при этом человек видит примеры, как остальные добиваются повышения, реализуют свои стремления, значит есть возможность и для собственной реализации.

Успехи человека в такой ситуации могут стать ещё большим мотивационным фактором, чем когда гигиенические факторы исправно работают. Достигая определённых целей, он начинает думать: «значит всё-таки можно, несмотря ни на что».

Д. Макклелланд предлагает трёхфакторную модель трудовой мотивации, согласно которой, на поведение сотрудника воздействуют три группы потребностей: потребность достижения, потребность соучастия и потребность властвования.

В контексте сегодняшней ситуации особенно интересным представляется третий фактор. Согласно Макклелланду, потребность властвования опосредуются двумя группами устремлений: получение власти ради власти и получение власти ради того, чтобы добиться решения групповых задач.

Для простого россиянина, у которого нет объективного шанса стать владельцем компании «властвование» заключается в повышении в должности и фактически является кругом полномочий, который расширяется, когда сотрудник идёт вверх по карьерной лестнице.

Сегодня в потребность «властвования» существенным образом вплетается более низкий денежный мотив. Если специалист получает даже неплохую стабильную зарплату, но хотел бы получать значительно больше в ближайшей перспективе. У него сегодня для этого очень мало путей.

1) Перейти на другую работу на аналогичную должность. Однако в условиях, когда оплата труда специалистов определённой должности и квалификации определяется рынком, в разных местах платят примерно одинаково, поэтому заработать принципиально больше таким путём шансов весьма мало даже при благоприятных социально-экономических условиях.

2) Сменить сферу деятельности. Как правило, в таком случае человеку необходимо или получать ещё одно образование или начинать с нуля с неясными перспективами. Это реальный вариант, пожалуй, для людей 20–30 лет, не имеющих семьи и могущих

пожертвовать несколькими годами, если есть уверенность, что после шага назад последуют несколько шагов вперёд. Кроме того сейчас на квалифицированных должностях требуется в основном опыт работы, который тоже нельзя получить в одночасье.

3) Получить повышение в должности. Этот вариант наиболее реален. Более высокая должность — это большая власть, более высокий социальный статус, престиж и уважение. То есть полный набор факторов-мотиваторов по Герцбергу, но для многих сегодня это в первую очередь большая зарплата, шанс шагнуть выше и получать ещё больше, а также автоматическое обеспечение гигиенических факторов, о которых пишет Герцберг. Чем выше твоя должность — тем меньше людей тобой командуют, тем в большем количестве случаев разногласий ты будешь «прав», тем больше технических неудобств ты можешь разрешить благодаря своим полномочиям.

В. И. Герчиков выделил пять типов трудовой мотивации^[4].

1) Инструментальная — сотрудника интересует в первую очередь «цена вопроса», то есть величина всех благ в целом (включая деньги), а также минимальная зависимость в заработке от воли и расположения руководства.

2) Профессиональная — сотрудника интересует в первую очередь содержание работы. Такого человека отличает профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата воспринимается как производная величина, как индикатор оценки его профессионализма.

3) Патриотическая — сотрудника интересует участие в реализации общего, важного для организации дела и общественное признание своей нужности.

4) Хозяйская — человека интересует добровольно принятая на себя личная ответственность и стремление к максимальной самостоятельности в работе. К этому типу относятся, как правило, самостоятельные предприниматели, поскольку нанимаемый работник объективно не может получить тем более сразу значительный карт-бланш.

5) Люмпенизированный работник характеризуется мотивацией избегания, работой по принципу «лишь бы не трогали», расчётом на авось и благосклонность руководителя. Такие сотрудники как правило ценятся невысоко, но сегодня их становится всё больше и больше, причём в эту категорию (иногда вполне осознанно) переходят люди из первых трёх групп.

Например, людям с инструментальной мотивацией свойственно испытывать разочарование от того что приходится выполнять большой объём

работы за такие же деньги как и раньше, а фактически за меньшие с учётом сильной инфляции. Людям, у которых профессиональная мотивация очень сложно привыкнуть к работе «за спасибо» в условиях урезания бюджета, сокращения финансирования и, как следствие, уменьшения или отсутствия выплачиваемых премий и бонусов. Деньги из производной величины постепенно превращаются в первообразную (даже если зарплата сама по себе хорошая). Постепенно вопрос, который человек задаёт сам себе «Справедливо ли оценивают мой труд?» переходит в вопрос «Стоит ли мне напрягаться за такие деньги?».

Для сотрудников с патриотической мотивацией разочарование неминуемо при любом конфликте или несправедливости. Сегодня даже добросовестные люди с ярко выраженной нематериальной мотивацией признают, что работать на общее дело можно только, если ты извлекаешь выгоду для себя.

В условиях частой смены руководства на разных административных уровнях, текучки кадров, реорганизации отделов, подразделений и пр. «общее дело» может прерваться внезапно без каких-либо на то предпосылок.

Отношение работодателя (непосредственного начальника) и сотрудника — тоже очень актуальный вопрос в свете рассматриваемых в статье проблем.

В этом смысле интересна модель мотивации, предложенная Д. Макгрегором^[5] («Х-У теория»). Этот американский психолог обратил внимание на то, что системы мотивации сотрудников находятся в прямой зависимости от предположений и взглядов менеджеров относительно доминирующих мотивационных черт их подчинённых.

«Теория Х» исходит из таких базовых положений мотивации работников, что они:

- а) не любят работать;
 - б) пытаются избежать лишних усилий;
 - в) требуют для стимулирования принуждения, контроля и наказания;
 - г) видят ценность рабочего места только в его стабильности и гарантированности;
 - д) не имеют потребность с самореализации.
- «Теория У» исходит из того, что работники:
- а) воспринимают труд, как один из необходимых для любого человека процессов;
 - б) при наличии интересов способны к самореализации;
 - в) имеют потребность к ответственности и свободе принятия решений;
 - г) нуждаются в проявлении креативности
 - д) ограничение свободы и возможностей самореализации приводит к снижению эффективности

работы и настраивает работника на противостояние целям организации.

Теория Макгрегора актуализирует взаимосвязь восприятия труда самим сотрудником и его начальником и вместе с классификацией В. И. Герчикова заставляет задуматься о проблеме, не менее актуальной для теории и практики управления персоналом, а именно лояльности работников своей компании.

Лояльным сотрудником называется такой работник, который желает задержаться в компании на долгое время, если необходимо, готов пожертвовать своими интересами личными в пользу компании, свои обязанности выполняет самоотверженно и делает почти всегда больше, чем требует его должностная инструкция.

Поиск лояльных сотрудников и их воспитание — важная задача руководителя, особенно в сложных социально-экономических условиях.

Отсутствие лояльности персонала приводит к текучести кадров, что является одним из показателей недостаточно эффективной работы руководителя.

Несмотря на то, что свободных рабочих мест сейчас в разы меньше, чем претендентов на них, текучесть кадров в некоторых государственных организациях и частных компаниях довольно высока. Это можно объяснить следующими причинами.

- 1) Большое количество «временщиков» среди ищущих работу людей, то есть тех, которые, найдя её, продолжают искать более выгодные варианты.
- 2) Большое количества неперспективных рабочих мест, что приводит к тому, что те самые люди ходят с место на место, фактически меняясь рабочими местами без толку.
- 3) Определённый процент людей, получающих невысокую зарплату, которая является не единственным источником их дохода, в результате чего человек даже в кризис может себе позволить легко рисковать ей.

Из этих трёх пунктов следует вывод, что найти лояльного сотрудника ещё труднее, чем стабильную работу. Если работа вдруг не понравилась, человек может уволиться сам по собственному желанию. Если же новый сотрудник оказался в итоге не совсем тем кандидатом, уволить его без весомых причин сложно.

В теории управления персоналом существуют определённые методы, приёмы и подходы к воспитанию лояльности персонала компании, суть которых сводится к тому, что нужно формировать у человека эмоциональную привязанность, положительный образ работодателя, чувство самореализации,

иными словами факторы-мотиваторы по Герцбергу, о которых говорилось выше.

Однако сегодня на практики методики воспитания лояльности сотрудников часто не работают. На то есть несколько причин.

1) Почти невозможно воспитать лояльность у человека, который изначально пришёл на работу как на временную, для этого надо создать просто фантастические условия, в том числе и материальные, что в наше время сделать трудно, да и не стоит ради рядового сотрудника, поскольку человек с установками «временщика» может уйти всё равно в любой момент.

2) Лояльность работников компании существенно отличается от лояльности её клиентов. Это лояльность не бренду, не владельцу, а в первую очередь — непосредственному руководителю. Именно он напрямую работает со своими подопечными и именно от него им поступают распоряжения высшего руководства. Часто бывает, что начальник отдела, например, сам оказывается нелояльным, уходит в другую компанию и забирает лояльных сотрудников с собой.

С другой стороны, руководители среднего звена сегодня находятся в достаточно сложном положении, когда от них требуется подбирать лояльный штат, а с другой стороны они не могут простимулировать работников материально, потому что «платят не из своего кармана» и даже часто не могут пообещать каких-либо дополнительных, поскольку не участвуют в формировании бюджета.

Сложно им в таких условиях формировать лояльность за счет создания благоприятного микроклимата и личного доброго отношения. Устная похвала, признание и уважение без соответствующего материального вознаграждения создают иногда эффект «работы за спасибо». Сотруднику начинает казаться, что если он такой ценный, то может легко заработать большие деньги в другом месте, хотя в реальности это не всегда так.

Исследования лояльности сотрудников в отличие от трудовой и профессиональной мотивации начались в нашей стране относительно недавно. В СССР вопрос лояльности работников как таковой не стоял, поскольку люди одной профессии работали примерно в одинаковых условиях и вообще частая смена работы без видимых на то причин (например, переезд) была редкостью.

Относительно новы для нас и исследования коллективных ценностей сотрудников отдельно взятой компании или её корпоративной культуры, которую называют также организационной культурой. В СССР была, если можно так сказать, одна

корпоративная культура на всю большую страну, при этом она диктовалась идеологией государства и поэтому не могла быть предметом исследования в сфере управления отдельно взятой организации.

Р. А. Шиндяпин ^[6] в своей статье даёт обзор содержательных элементов корпоративной культуры в исследованиях разных авторов, занимавшихся этим вопросом в нашей стране в последнее время.

Так, Н. И. Хмельницкой ^[7] было проведено исследование частотности признаков в определениях и сделаны следующие выводы. По её мнению, большинство определений отражают социологические, а также социально-психологические аспекты организационной культуры. Экономическая сторона практически не затрагивается, а управленческая представлена весьма незначительно.

Самую высокую частотность имеют такие признаки рассматриваемого понятия, как поведение (34 упоминания, или 53%), ценности (33 упоминания, или 52%), нормы (27 упоминаний, или 42%). Именно эти признаки составляют первую группу, которая находится в большом отрыве от второй группы. С одной стороны, это показывает связь понятия корпоративной культуры с общим понятием культуры, которую чаще всего характеризуют как ценностно-нормативную систему. С другой стороны, наибольшую частотность имеет признак поведения, которое в общих определениях понятия «культура» почти не встречается.

Так как корпоративная культура целостна и автономна, она может иметь другую значимость признаков, то есть признак, который обычно считается периферийным для общих определений культуры, в данном случае может быть основным.

Ко второй группе признаков относятся следующие характеристики: традиции, убеждения, правила, группа, неформальные отношения, ритуалы, цели, ожидания, представления, символы, действие и взаимодействие, взаимосвязь, идеи, идеология и внешняя среда.

В третью группу входят признаки, которые упоминаются в определениях корпоративной культуры довольно редко: коллектив, духовная жизнь, язык, мифы, адаптация (приспособление), внутренняя интеграция, образцы (поведения), установки, обычаи, объединение, личность, принятие решений, сотрудничество, привычки, моральный климат, знания.

Некоторые признаки возможно притянуть к признакам из первых двух групп. Например, мифы и язык близки к символам, обычаи близки к традициям и ритуалам, моральный климат — к неформальным отношениям и т.п. Тем не менее, третья группа

имеет особый смысл, так как отражает круг личностных ориентаций в условиях коллективной работы.

Очень важным представляется при этом то, что определения корпоративной культуры обычно даются специалистами в сфере менеджмента, поэтому признаки личностных ориентаций ими отражаются меньше, нежели управленческие аспекты.

Мешков А. Ю.^[8] в своём исследовании провёл анализ различных определений организационной культуры и представлений о её структуре. Он пришёл к мнению, что наиболее верной является позиция Т. А. Баландиной^[9] которая рассматривает структуру организационной культуры и выделяет в ней такие блоки как философия компании, социально-психологическая культура, ценностно-нормативная культура, культура внешней идентификации, культура внутренних коммуникаций, событийная культура.

Все эти компоненты, по мнению Т. А. Баландиной, имеют свои элементы. Философия организации — основополагающий элемент корпоративной культуры, влияющий на все остальные, поэтому она располагается в центре.

Наиболее развернутое и полное определение этого понятия, по нашему мнению, даёт В. Д. Козлов^[10]. Он отмечает, что корпоративная культура представляет собой систему формальных и неформальных правил, традиций и обычаев, групповых и индивидуальных интересов, особенностей поведения работников определённой организационной структуры, норм деятельности, показаний удовлетворенности работников условиями труда, стиля руководства и уровня взаимного сотрудничества.

Несмотря на очевидное разнообразие толкований и определений организационной культуры, в них присутствуют общие моменты. Например, в большинстве определений авторами выделяются образцы базовых предположений, которых придерживаются члены компании в своих действиях и поведении. Эти предположения часто связаны с видением среды, окружающей индивида (организации, группы, мира, общества) и регулирующих её переменных (пространство, природа, работа, время, отношения и т.п.);

Помимо этого выделяются также ценности, ориентирующие индивида в том, какое именно поведение нужно считать допустимым или недопустимым. К ним относится символика, посредством которой ценностные ориентации воспринимаются членами организации. Многие фирмы имеют специальные символы, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентиры. Однако значение и содержание последних наиболее полно раскрываются ра-

ботникам при помощи распространенных историй, мифов и легенд. Их рассказывают, толкуют и пересказывают. В результате этого ими оказываются иногда больше влияния на индивидов, чем ценностями, записанными в рекламных буклетах компании.

Не умаляя важности и интереса теоретических исследований корпоративной культуры, хотелось бы отметить, что говорить об общих ценностях, какими бы они ни были можно только в условиях сформировавшегося и относительно стабильного коллектива. В организациях, где текучесть кадров выше среднего уровня, где люди живут одним месяцем от зарплаты до зарплаты, вряд ли может быть развитая коллективная система ценностей, и вряд ли её стоит развивать, как не стоит её развивать у людей, занимающихся покупками в магазине.

Но даже если говорить о компаниях, которые могут гарантировать сотрудникам неплохую оплату труда и достойные социальные гарантии, всё равно эффективность целенаправленного формирования корпоративной культуры существенно осложняется в современном российском обществе по следующим причинам.

1) Наблюдается тенденция более частой смены работы без относительно причин. Сегодня если человек меняет работу каждые два-три года, это уже воспринимается как вполне обычное явление. Понимая, что работа — всё менее и менее постоянное явление в жизни, многие люди предпочитают не тратить эмоции на ценности, связанные ней, и выбирают максимально прагматическое к ней отношение, то есть ходят туда, словно в магазин.

2) Корпоративная культура должна культивироваться руководством, в её формировании важнейшую роль играют руководители среднего звена, которые напрямую работают с персоналом. Однако они тоже «простые смертные» и все, о чём говорилось в этой статье применительно к рядовым работникам, можно отчасти применить и к ним.

3) Разумеется, если человек не уверен в том, что он проработает на своём нынешнем месте ещё хотя бы пару лет, его, скорее всего, не будут интересоваться ценности, нормы, образцы поведения, традиции, символы и т.д. своей организации. При этом это не означает, что он не хочет следовать этим нормам, просто, вероятнее всего, он будет выбирать нужные образцы поведения, руководствуясь не внутренними мировоззренческими ориентирами, а уже упомянутым принципом «лишь бы не трогали».

В период социально-экономической неопределённости этим принципом руководствуются многие для того, чтобы переждать это время словно зиму с наименьшими потерями.

Хочется надеяться, что в ближайшем будущем наша страна выйдет не только из экономического кризиса, но и из кризиса мировоззренческого, кризиса ценностного, и в нашем обществе будет сфор-

мирована относительно стабильная система ценностей и мотивов (в том числе и трудовых), которую в условиях нестабильной рыночной экономики у нас сформировать пока не получается.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
2. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб: Питер Пресс, 2007.
3. Рябых Е. С. Смородова О. В. Ценностно-деятельностный подход к мотивации в управлении персоналом // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3. С. 83–87.
4. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под. ред. В. В. Щербини. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. 520 с.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise, 1960.
6. Шиндяпин Р. А. Содержательные аспекты разработки программ корпоративной культуры организации // Теоретическая и прикладная экономика. 2015. № 2. С. 42–58. DOI: 10.7256/2409–8647.2015.2.15387. URL: http://e-notabene.ru/etc/article_15387.html
7. Хмельницкая Н. И. Анализ понятия «организационная культура» как подход к разработке её содержания // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 3. С. 52.
8. Мешков А. Ю. Структура корпоративной культуры // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2012. № 10 (269). С. 98.
9. Баландина Т. А. Корпоративная культура // Лаборатория маркетинга и PR. 2005. № 3. С. 77.
10. Козлов В. Д. Управление организационной культурой. М.: Изд-во МГУ, 2010. С. 12.
11. Рибокене Е. В. Современное социально-экономическое пространство как единая система. В сборнике: социальная направленность менеджмента: инновации, проблемы, приоритеты Ответственный редактор: Т. В. Алексашина, Д. Е. Морковкин. 2013. С. 359–362.
12. Рыбакова Н. А. Сущность самоактуализации педагога с позиций гуманистического подхода // Человек и культура. 2015. № 2. С. 42–51. DOI: 10.7256/2409–8744.2015.2.15183. URL: http://e-notabene.ru/ca/article_15183.html
13. Г. П. Сидорова Ценность труда в массовой литературе «Оттепели» как художественная репрезентация советской культуры // Философия и культура. — 2011. — 5. — С. 67–75.
14. Абросимов В. В. Мотивация политической активности молодежи Юга России // Политика и Общество. — 2015. — 1. — С. 7–13. DOI: 10.7256/1812–8696.2015.1.4981.
15. Боробов В. Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации // Национальная безопасность / nota bene. — 2014. — 4. — С. 493–504. DOI: 10.7256/2073–8560.2014.4.11937.
16. О. Ю. Ярыгина Отношение к труду работников промышленного предприятия в период экономического кризиса // Психология и Психотехника. — 2011. — 4. — С. 87–95.
17. Нарциссова С. Ю. Мышление современного управленца // Психология и Психотехника. — 2014. — 12. — С. 1342–1360. DOI: 10.7256/2070–8955.2014.12.13630.
18. Н. Ю. Чернобровкина Структурная организация мотивационной сферы белорусской и российской молодежи // Психология и Психотехника. — 2012. — 3. — С. 54–57.
19. К. О. Меджидова Мотивация как предмет научных исследований // Психология и Психотехника. — 2012. — 4. — С. 44–50.
20. Грязнова Е. В., Есакова И. Н. Корпоративная информационная культура в менеджменте здравоохранения // Национальная безопасность / nota bene. — 2014. — 5. — С. 816–825. DOI: 10.7256/2073–8560.2014.5.12932.
21. Лопаткин Г. В. Экономическая культура как объект философской рефлексии // Философия и культура. — 2014. — 4. — С. 519–524. DOI: 10.7256/1999–2793.2014.4.8829.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Teilor F. U. Printsipy nauchnogo menedzhmenta. M., 1991.
2. Maslou A. Motivatsiya i lichnost'. SPb: Piter Press, 2007.
3. Ryabykh E. S. Smorudova O. V. Tsennostno-deyatelnostnyy podkhod k motivatsii v upravlenii personalom // Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. № 3. S. 83–87.

4. Upravlenie chelovecheskimi resursami: menedzhment i konsul'tirovanie / Pod. red. V. V. Shcherbiny. M.: Nezavisimyi institut grazhdanskogo obshchestva, 2004. 520 s.
5. McGregor D. The Human Side of Enterprise, 1960.
6. Shindyapin R. A. Soderzhatel'nye aspekty razrabotki programm korporativnoi kul'tury organizatsii // Teoreticheskaya i prikladnaya ekonomika. 2015. № 2. S.42–58. DOI: 10.7256/2409–8647.2015.2.15387. URL: http://e-notabene.ru/etc/article_15387.html
7. Khmel'nitskaya N. I. Analiz ponyatiya 'organizatsionnaya kul'tura' kak podkhod k razrabotke ee soderzhaniya // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2012. № 3. S. 52.
8. Meshkov A. Yu. Struktura korporativnoi kul'tury // Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-gumanitarnye nauki. 2012. № 10 (269). S. 98.
9. Balandina T. A. Korporativnaya kul'tura // Laboratoriya marketinga i PR. 2005. № 3. S. 77.
10. Kozlov V. D. Upravlenie organizatsionnoi kul'turoi. M.: Izd-vo MGU, 2010. S. 12.
11. Ribokene E. V. Sovremennoe sotsial'no-ekonomicheskoe prostranstvo kak edinaya sistema. V sbornike: sotsial'naya napravlennost' menedzhmenta: innovatsii, problemy, priority Otvetstvennyi redaktor: T. V. Aleksashina, D. E. Morkovkin. 2013. S. 359–362.
12. Rybakova N. A. Sushchnost' samoaktualizatsii pedagoga s pozitsii gumanisticheskogo podkhoda // Chelovek i kul'tura. 2015. № 2. S.42–51. DOI: 10.7256/2409–8744.2015.2.15183. URL: http://e-notabene.ru/ca/article_15183.html
13. G. P. Sidorova Tsennost' truda v massovoi literature 'Ottepeli' kak khudozhestvennaya reprezentatsiya sovetской kul'tury // Filosofiya i kul'tura. — 2011. — 5. — С. 67–75.
14. Abrosimov V. V. Motivatsiya politicheskoi aktivnosti molodezhi Yuga Rossii // Politika i Obshchestvo. — 2015. — 1. — С. 7–13. DOI: 10.7256/1812–8696.2015.1.4981.
15. Borobov V. N. Upravlenie personalom i motivatsiya v sovremennoi organizatsii // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. — 2014. — 4. — С. 493–504. DOI: 10.7256/2073–8560.2014.4.11937.
16. O. Yu. Yarygina Otnoshenie k trudu rabotnikov promyshlennogo predpriyatiya v period ekonomicheskogo krizisa // Psikhologiya i Psikhotekhnika. — 2011. — 4. — С. 87–95.
17. Nartsissova S. Yu. Myshlenie sovremennogo upravlentsa // Psikhologiya i Psikhotekhnika. — 2014. — 12. — С. 1342–1360. DOI: 10.7256/2070–8955.2014.12.13630.
18. N. Yu. Chernobrovkina Strukturnaya organizatsiya motivatsionnoi sfery belorusskoi i rossiiskoi molodezhi // Psikhologiya i Psikhotekhnika. — 2012. — 3. — С. 54–57.
19. K. O. Medzhidova Motivatsiya kak predmet nauchnykh issledovaniy // Psikhologiya i Psikhotekhnika. — 2012. — 4. — С. 44–50.
20. Gryaznova E. V., Esakova I. N. Korporativnaya informatsionnaya kul'tura v menedzhmente zdravookhraneniya // Natsional'naya bezopasnost' / nota bene. — 2014. — 5. — С. 816–825. DOI: 10.7256/2073–8560.2014.5.12932.
21. Lopatkin G. V. Ekonomicheskaya kul'tura kak ob'ekt filosofskoi refleksii // Filosofiya i kul'tura. — 2014. — 4. — С. 519–524. DOI: 10.7256/1999–2793.2014.4.8829.