

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____З.А. Васильева

« » _____ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Влияние организационной культуры на мотивацию и стимулирование
труда персонала организации
(на примере ООО «Альбатрос»)

Научный
руководитель

профессор, доктор
экономических наук

Г.Я. Белякова

Выпускник

М.Ю. Восканян

Нормоконтролер

ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|--|
| Введение..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 1. Теоретические и практические вопросы организационной культуры и ее влияния на мотивацию и стимулирование труда..... | 3 |
| 1.1 Задачи, цели организационной культуры..... | 3 |
| 1.2 Методы проведения и этапы формирования организационной культуры | 14 |
| 1.3 Зарубежный опыт организационной культуры и ее влияние на мотивацию и стимулирование труда..... | 30 |
| 2. Анализ влияния организационной культуры на мотивацию и стимулирование труда персонала в организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.1 Социально-экономическая характеристика ООО «Альбатрос» | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.2 Анализ факторов влияющих на организационную культуру | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.3 Исследование системы мотивации организации | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры и ее влияния на мотивацию и стимулирование труда | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.1 Разработка мероприятий совершенствования организационной культуры..... | Ошибка! Закладка не определена. |
| 3.2. Оценка эффективности мероприятий | Ошибка! Закладка не определена. |
| Заключение | Ошибка! Закладка не определена. |
| Список использованных источников | 44 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А Опрос на определение корпоративной культуры | Ошибка! Закладка не определена. |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета для выявления типа корпоративной культуры | Ошибка! Закладка не определена. |

1 Теоретические и практические вопросы организационной культуры и ее влияния на мотивацию и стимулирование труда

1.1 Задачи, цели организационной культуры

Организационная культура - это система общепринятых в организации представлений и подходов к постановке дела, к формам отношений и к достижению результатов деятельности, которые отличают данную организацию от всех других. На практике организационная культура представляет собой набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других.

В узком смысле слова, культура - это духовная жизнь людей, набор этических норм, правил, обычаев и традиций Согласно «Краткому словарю по социологии», это «личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре.

В широком смысле слова, культура включает в себя результаты деятельности людей в виде зданий, техники, законодательных норм, общечеловеческих ценностей и социальных институтов. В словаре это: «социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями.

Предметом организационной культуры является формирование взаимоотношений и взаимосвязей между элементами системы (людьми или/и подразделениями, индивидами в организации и с внешней средой),

обеспечивающих самоорганизацию социально-экономической системы, а также процесс формирования основных ценностей организации. Объектом организационной культуры является любая социально-экономическая система, поддающаяся управлению.

Выделяются различные виды определений организационной культуры, но кардинального различия в них нет. К примеру, в работе Майкла Армстронга говорится о том, «что организационная культура – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они не всегда могут быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы»

Так же такие авторы как О.С. Виханский и А.И. Наумов, отмечают о том что «организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения»

Важность организационной культуры для успешного функционирования фирмы является общепризнанной во всем цивилизованном мире. Все без исключения преуспевающие компании создали и поддерживают у себя ярко выраженные организационные культуры, наиболее соответствующие целям и ценностям компании и четко отличающие одну фирму от другой. Сильная культура помогает процессу формирования крупных компаний. Организационная культура имеет определенную структуру.

Поверхностный «символический» уровень – это все, что человек может увидеть и пощупать: корпоративная символика, логотип, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания. Также к «символическому» уровню относят мифы, легенды и истории, связанные с

основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее «подповерхностный» уровень. На этом уровне изучаются ценности и верования, разделяемые членами организации, и отражаемые в символах и языке. Типичным примером такой ценности может служить установка «клиент всегда прав» в отличие от установки о первенстве производителя в советский период. (В частности, продолжающееся существование старой ценности о первенстве производителя до сих пор противодействует эффективной работе многих организаций и секторов экономики). Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

«Глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Это скрытые и принимаемые на веру предположения, направляющие поведение людей и определяющие их отношения в организации.

Объективно изучить организационную культуру, предлагается посредством приведения десяти характеристик в таблице 1.

Таблица 1 – Характеристика организационной культуры

| Характеристика | Комментарий |
|--|--|
| Осознание работником себя и своего места в организации | Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление, в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других через индивидуализм. |

Продолжение таблицы 1

| Характеристика | Комментарий |
|---|---|
| Коммуникационная система и язык общения | Использование устной, письменной и устной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникаций развивается от группы к группе; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций) |
| Ценности и нормы | Нормы как набор предположений и ожиданий взаимоотношений определенного типа поведения, т.е. что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются |
| Трудовая этика и мотивирование | Отношение к работе и ответственность, качество работы, привычки, оценка работы и вознаграждение, продвижение по службе, индивидуальная или групповая работа |
| Процесс развития работника и мотивирование | Бездумное или осознанное выполнение работы, процедуры информирования работников, подходы к объяснению причин и т.п. |
| Взаимоотношения между людьми | Степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов |
| Осознание времени, отношение к нему и его использование | степень точности и относительности времени у работников, соблюдение временного распорядка и поощрение за это. |

Окончание таблицы 1

| Характеристика | Комментарий |
|--|--|
| Вера во что-то или расположение к чему-то | вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, этичное поведение и т.п. |
| Внешний вид, одежда и представление себя на работе | разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, прическа, опрятность, косметика и т.д. |
| Привычки и традиции в еде | организация питания работников, периодичность и продолжительность питания, продолжительность, совместное питание работников различных уровней и т.п. |

В совокупности данные характеристики отражают и придают смысл концепции организационной культуры. В организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей. Различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры, но при этом может существовать и контркультура, которая отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть.

Существуют факторы, влияющие на формирование и изменение организационной культуры. Среди них выделяют следующие:

1. Точки концентрации внимания высшего руководства;
2. Реакция руководства на критические ситуации;
3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей;
4. Критериальная база поощрения сотрудников;
5. Критериальная основа отбора, назначения, продвижения и увольнения работников из организации;
6. Структура организации;

7. Система передачи информации и организационные передачи;
8. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
9. Внешний и внутренний дизайн помещения, в котором располагается организация.

Формирование организационной культуры - это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение.

Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес-среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Цель организационной культуры - помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И, наоборот, при соответствии организационной культуры фирмы и ценностных установок работника деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность.

Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации. Первую группу составляют задачи интеграции внутренних ресурсов и усилий. Сюда относятся такие задачи, как:

- создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии;

- установление границ группы и принципов включения и исключения из группы;
- создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации;
- установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола;
- выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что - нет.

Ко второй группе относятся те задачи, которые организации приходится решать в процессе взаимодействия с внешней средой. Это широкий круг вопросов, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

Основные задачи организационной культуры приведены на рисунке 1.

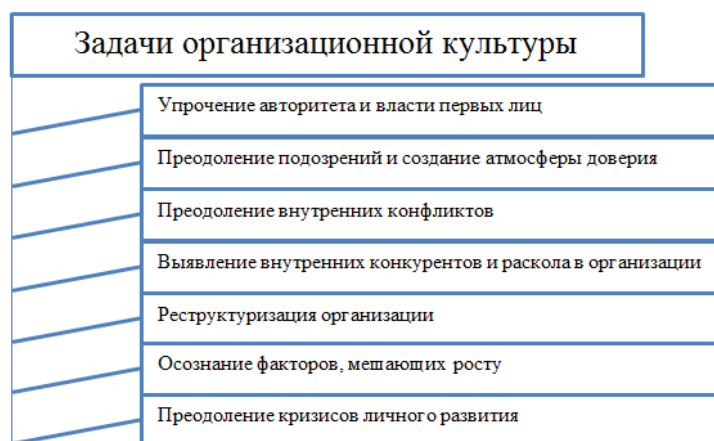


Рисунок 1– Задачи организационной культуры

Так же существуют принципы организационной культуры, благодаря которым и удастся достичь ее эффективности.

К ним относятся:

1. Принцип всеобщности. Организационная культура должна быть общепринятой, разделяемой всеми или большинством членов организации.

2. Принцип доступности предусматривает ясность и простоту организационной культуры, которые обеспечивают возможность ее понимания всеми работниками от руководящего уровня до простых рабочих организации.

3. Принцип четкости и однозначности, то есть недопущение двойного толкования организационной культуры.

4. Принцип априорности. Положения организационной культуры (например, цели или ценности) должны быть не требующими доказательства, априорными.

5. Принцип уважения к индивидуальной личной культуре и национальной культуре. Организационная культура не должна противоречить и выказывать неуважение к культуре работников организации, социокультурного сообщества и того государства, где находится организация.

6. Принцип обоснованности: организационная культура должна основываться на законах, национальной культуре, и соответствовать специфике деятельности организации.

7. Принцип достижимости основных целей и ценностей организационной культуры: для работника любого уровня или структурных подразделений должна существовать реальная возможность достигать цели и соответствовать ценностям организационной культуры.

Рассмотрим некоторые наиболее известные разновидности организационных культур. Эти культуры обычно классифицируются по нескольким параметрам.

Пожалуй, самый краткий и точный вариант их классификации дал американский исследователь Уильям Оучи. Он выделил три основы вида:

1. Рыночную культуру, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;

2. Бюрократическую культуру, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит должность членов организации;

3. Клановую культуру, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности организации, направляющие деятельность последней. Источником власти здесь служат традиции.

Бюрократическая культура характеризуется регулированием сторон деятельности организации на основе документов, четких правил, процедур; оценке персонала по формальным принципам и критериям. Источником власти, сконцентрированной в руках руководства, тут является должность. Такая культура гарантирует людям стабильность, безопасность, избавляет от конфликтов.

Опекунская культура проявляется в благоприятном морально-психологическом климате, сплоченности людей, групповых нормах и ценностях, неформальном статусе сотрудников, их личной активности, взаимопонимании, гармонии отношений. Культура гарантирует персоналу стабильность, развитие, участие в делах организации.

Праксиологическая (с греческого *Praktikos* – деятельный) культура основывается на порядке, рациональности, планах, тщательном контроле за их выполнением, оценке деятельности работника по результатам. Главной фигурой является руководитель, власть которого основывается на должностных полномочиях и глубоких знаниях. Он допускает в определенных границах привлечение работников к управлению. Все это обеспечивает высокую эффективность работы.

Предпринимательская культура поддерживает действия, направленные вовне организации и на перспективу, новаторство и творческую активность персонала. Привлекательность культуры заключается в том, что она гарантирует удовлетворение потребностей работников в развитии и совершенствовании. Управление здесь основывается на вере в руководителя, его знаниях и опыте, а также привлечении персонала к творчеству.

В основе классификации предпринимательских культур лежат способы получения прибыли. Так, например, американские исследователи Дил и Кеннеди в зависимости от них выделили следующие типы таких культур.

Культура торговли свойственна в первую очередь торговым организациям, которые характеризуются быстрым получением результатов и малым риском. Здесь доминирует стремление к краткосрочному успеху, который во многом зависит не столько от величины, сколько от числа сделок, устойчивости контактов, понимания нужд рынка. Для такого рода организаций характерна взаимная поддержка сотрудников и дух коллективизма.

Культура выгодных сделок свойственна организациям типа бирж. Для нее также характерна нацеленность на быстрое получение денег в условиях спекуляции и высокого финансового риска. Общение между людьми здесь мимолетно и происходит в основном на почве погони за деньгами. Такая культура требует молодых или духовно молодых сотрудников, обладающих бойцовскими качествами и твердостью характера.

Административная культура присуща крупнейшим фирмам, а также государственным учреждениям. Она ставит во главу угла не столько прибыль или громкий успех, сколько минимизацию риска, стабильность, безопасность. Ее отличают бюрократичность, формальный подход, неспешность принятия решений, ориентация на титулы и должности.

Инвестиционная культура крупных фирм и банков поддерживает бизнес с высокой степенью риска, связанный с крупными капитальными вложениями на длительный срок в условиях неопределенности, где невозможна быстрая отдача. Большинство решений здесь принимается централизованно на основе тщательной проверки, ибо от каждого из них зависит будущее фирмы. Это требует от сотрудников опыта, авторитета, осмотрительности, совместного обсуждения вариантов действий.

Специалисты считают, что, как правило, на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура; стадию стабильного развития - культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти. Важным элементом управленческой культуры организации является культура отношения к женщинам (как занимающим руководящие должности, так и

рядовым исполнителям), определяющая их положение, а также к слабому полу вообще. Выделяются следующие виды такой культуры:

1. Культура джентльменского клуба. Это культура вежливых, гуманных, цивилизованных людей, в рамках которой мужчины-менеджеры, основываясь на патерналистских позициях, мягко удерживают женщин на определенных ролях, не позволяя им подняться выше. Женщины ценятся на той работе, которую выполняют, но им не позволяют разрушать барьеры и занимать руководящие должности. Попытка женщин настаивать на своих правах приводит к ухудшению хорошего отношения к ним;

2. Культура казармы. Она деспотична и свойственна бюрократическим организациям с множеством уровней управления, где женщины занимают низшие ступени. Такая культура позволяет игнорировать их интересы и относиться к ним грубо и презрительно (впрочем, как и ко всем, кто не обладает реальной властью);

3. Культура спортивной раздевалки. В ее рамках мужчины строят межличностные отношения на базе специфических мужских интересов, представлений и демонстрируют к женщинам открытое пренебрежение. Женщин, даже высокого положения, например, принадлежащих к высшему руководству организации, мужчины в свой круг общения не допускают;

4. Культура отрицания различий между полами. Эта культура отвергает дискриминацию, но одновременно не видит и реальных различий между полами, игнорирует женскую сущность, семейные обязанности женщин, а поэтому требует от них тех же успехов, что и от мужчин;

5. Культура ложной защиты женщин. В рамках этой культуры идея равенства, основанная на общечеловеческих ценностях, подменяется мифами о равенстве. Здесь имеет место дискриминация в форме покровительства, когда женщин (или слабых вообще) насильно привлекают к активной работе, воспитывают в них чувство уверенности, постоянно напоминают им, что они -- жертвы, нуждающиеся в помощи и поддержке;

6. Культура смысленных мачо. Внешне данная культура не принимает во внимание половые различия, ибо во главу угла ставятся просто умные и энергичные люди, умеющие в условиях жесткой конкуренции обеспечивать высокую экономическую эффективность работы фирмы. Не справляющихся наказывают и увольняют, причем иногда женщины бывают более жестокими и беспощадными.

1.2 Методы проведения и этапы формирования организационной культуры

Классификация организационной культуры необходима для определения и анализа ее основных типов с целью выявления специфических черт культуры каждой конкретной организации, а также разработки адекватных методов ее совершенствования. Классификация организационной культуры должна обладать прикладным характером, предоставляя возможность руководителям организаций определить тип культуры своей фирмы. Тип организационной культуры является одним из показателей ее комплексной оценки, на основании которой формируется стратегия ее формирования и развития.

Классификация может служить в качестве инструмента при проведении сравнительного анализа организационных культур нескольких фирм, или различных подразделений одной фирмы. Такой анализ может оказать помощь в выявлении причин конфликтов, отсутствия сотрудничества между подразделениями, которые могут быть обусловлены культурными различиями. Под типом организационной культуры понимается определенная группа культур, объединенных по общему, наиболее существенному признаку, отличающему данный тип от других. Эдгар Шейн, американский исследователь, выделяет объективную и субъективную культуру.

Объективная организационная культура связывается с физическим окружением фирмы: здание, его внешний вид, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма интерьера, удобства, кафетерии,

стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды и т.д.

Субъективная организационная культура включает в себя разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, этические нормы, духовные символы (герои организации, истории и мифы о лидерах и самой организации, обряды, язык и стиль общения работников). Субъективная организационная культура создает основу для формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

Известный профессор Лондонской школы бизнеса Чарльз Хэнди определил четыре основных типов организационной культуры: культура Власти, культура Роли, культура Задачи и культура Личности, которые отличаются характером управления организацией. Американский исследователь К. Камерон и Р. Куиннсчатют, что существуют следующие типы организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая, рыночная.

Организации с клановой культурой фокусируют внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях, добром чувстве к потребителям, лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях. Организации с адхократическим типом культуры фокусируют внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Люди готовы идти на риск, лидеры – новаторы. Связывает организацию преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производства уникальных новых продуктов.

Иерархическая культура характерна для организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. В организациях с иерархической культурой

формализованное и структурированное место работы. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется в выполнении календарных графиков, низких затратах. Управление персоналом сосредоточено на гарантии занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Организации с рыночной культурой акцентируют внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие конкуренты. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок. Главное в организациях с культурой, ориентированной на роли, – процедуры, правила, предписанные функции. В центре внимания в организациях с культурой, ориентированной на задачу – выполнение задачи, способность справляться с задачей, новой ситуацией, способность адаптироваться к ней. Главное в организациях с культурой, ориентированной на человека – потенциал человека, работника, его умения. В организациях с культурой, ориентированной на власть акцент делается на росте организации, а значимость работников определяется значимостью занимаемой ими должности.

По характеру развития можно выделить два типа «женские» и «мужские» культуры.

Мужские культуры обеспечивают связь и адекватную и своевременную реакцию на изменения во внешней среде, производят обмен информацией с нею. Мужские культуры тяготеют к динамичности, постоянному обновлению, стремлению к изменениям. При доминировании мужского начала в культуре организации будут стремиться к постоянному внедрению инноваций, качественным преобразованиям.

Женские культуры обеспечивают устойчивое функционирование организации, стремятся к сохранению, упрочению, расширению достигнутых

результатов и существующих порядков. При преобладании женской культуры в организации основные усилия управляющего воздействия будут направлены на усиление и сохранение старого. Обе культуры взаимодополняемы и необходимы для нормального функционирования организации, так как в разных условиях различные культуры оказываются более целесообразными.

Гирт Ховстед голландский исследователь разделяет организационные культуры по следующим аспектам:

- по степени индивидуализма или коллективизма;
- по степени неприятия неопределенности, то есть степени комфорта сотрудников при необходимости принимать решения, определении будущего;
- по степени мужественности или женственности. Мужественность определяет степень настойчивости, независимости, индивидуального доминирования, поощряемого в организации;
- по дистанции между людьми, имеющими различный статус (дистанции власти), то есть в какой степени члены организации воспринимают статус и социальное положение лиц;
- по степени значимости настойчивости, статуса, бережливости, и незначительности личной стойкости, репутации, уважение традиций, взаимность услуг (Г. Хофстед назвал этот аспект «конфуцианский динамизм»).

Интровертная организационная культура характеризуется акцентированием внимания на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах), на внутренних связях и отношениях фирмы (между подразделениями, работниками). Организации с экстравертной культурой сосредотачивают внимание на внешних связях и отношениях, они направлены во внешнее окружение, активно взаимодействуют с внешней средой. В организациях с культурой индивидуализма приоритетной ценностью является личный успех каждого работника, личная карьера, для работников характерно совершенствование собственного профессионализма, часто узко специализированного. В организациях с культурой коллективизма можно

наблюдать преобладание коллективных решений, приоритет интересов и целей организации над личными интересами работников; в таких организациях высокий «командный дух», сплоченность коллектива, работники идентифицируют себя с организацией.

Во многом на формирование организационной культуры в конкретных регионах влияет как менталитет живущих на данной территории людей, так и религия, отношение людей к религии. Наиболее наглядно это видно в мусульманских и восточных культурах. Особенности и специфика ведения бизнеса в современных условиях формируют новую культуру взаимоотношений с поставщиками сырья, материалов, оборудования, комплектующих, основанную на доверии, положительной репутации. Это связано с необходимостью точных и своевременных поставок в нужных для бесперебойного производства объемах. Влияние поставщиков трудовых ресурсов на организационную культуру проявляется в том, насколько она может быть воспринята персоналом. Если на рынке труда преобладают низкоквалифицированные кадры, то, в условиях дефицита работников высокой квалификации и образования, будет сложно ориентировать персонал на проведение исследований, разработок, генерирование идей, творческий подход. Еще одно направление влияния данного фактора лежит в области тех социальных гарантий, которые может предоставить организация, в условиях труда, культуры организации трудового процесса. Люди будут стремиться работать в той фирме, в которой организационная культура ориентирована на заботу о своих работниках. Современный потребитель диктует условия на рынке.

Поэтому, в условиях производства широкого спектра товаров и услуг, схожих по своим потребительным свойствам и уровню качества, все большую значимость приобретает разработка фирменного стиля, создание собственной торговой марки и др. способы привлечения потребителей. Современная ситуация требует создания новой культуры отношений с банками и другими финансовыми институтами для возможности получения кредита, страхования

сделок, проведения расчетов с поставщиками и потребителями, а также предоставления социальных гарантий персоналу.

Выделяют следующие факторы внешней среды, влияющие на организационную культуру, к ним относятся следующие:

- конкуренты
- инвесторы
- законодательные акты
- международная обстановка
- внутренняя политика государства
- экономическая ситуация
- социальная обстановка

Не меньшее значение имеют и факторы внутренней среды, которые влияют на организационную культуру. Среди них можно выделить следующие основные:

- Личность создателя (основателя) организации;
- Временной период существования организации на рынке (стадия жизненного цикла);
- Размер организации;
- Сфера деятельности организации;
- Уровень образования и квалификации работников;
- Располагаемые ресурсы;
- Технология.

Влияние личности создателя (основателя) организации на организационную культуру проявляется в том, что его основные убеждения, мировоззрение, идеалы передадутся его сотрудникам и всей организации, и впоследствии будут транслироваться через поколения работающих. Так, Э.Шейн считает, что основатель организации «навязывает» ей свои представления о целях, средствах их достижения, ценностях, обусловленных его личностью, собственной культурой.

Взаимосвязь организационной культуры и жизненного цикла организации. Любая организация может быть охарактеризована определенной продолжительностью своего существования на рынке – стадией жизненного цикла. Переход организации от одной стадии жизненного цикла к другой сопровождается неизбежным изменением ее культуры. Организационная культура в процессе смены стадий жизненного цикла организации изменяется в сторону усиления индивидуализма работников и уменьшения ориентированности на инновации. Организационная культура в своем развитии также проходит определенные стадии: стадию детства, стадию роста, стадию зрелости и стадию старости. Эти стадии жизненного цикла организационной культуры совпадают со стадиями жизненного цикла организации, так как организационная культура формируется и развивается только в процессе существования и функционирования фирмы.

На разных стадиях развития организации возникают разные возможности и механизм для изменения организационной культуры. В зависимости от стадии жизненного цикла организации ее культура изменяется от гибкой, неформальной к коллективной, семейственной, а затем – к формальным отношениям, к ужесточению контроля; на следующем этапе происходит смещение центра внимания с контроля собственных процессов на потребителя, рынок. Размер организации также влияет на организационную культуру. Так, для малых, средних и крупных предприятий могут различаться приоритетные цели (например, завоевание рынка, расширение, или удержание доли рынка). Своей спецификой обладают внешние и внутренние связи и отношения. Для крупных предприятий важное место занимает вопрос объединения персонала, иерархии управления, культурной адаптации новых работников и т.д. Влияние сферы деятельности на организационную культуру. Организации, занятые в различных сферах деятельности будут обладать различными культурами, как по основополагающим целям, так и по ценностям, культуре организации трудового процесса, коммуникациям и т.д.

Для сферы услуг (торговля, транспорт, консалтинг), а также для топливно-энергетического комплекса характерен акцент на личном авторитете и доверии, на высоком уровне узкоспециализированном профессионализме. Промышленность и финансовая сфера требуют кроме этого умения работать в команде, делегировать полномочия, ответственность. В сфере отдыха и туризма преобладает требование универсализма и возможности сотрудников работать в различных областях. Для связи и строительства личный авторитет и доверие незначительны.

Влияние уровня образования и квалификации работников на организационную культуру проявляется в том, какие ценности смогут воспринять работники, насколько возможно проявление творческого подхода и инициативности с их стороны, какие и в каком количестве необходимы мероприятия для обучения, ротации, повышения квалификации работников и т.д. Если персонал не понимает создаваемой руководством организационной культуры, не принимает ее, то она останется только декларируемой, а истинная, реально существующая культура будет совсем иной.

Влияние располагаемых ресурсов на организационную культуру заключается в том, насколько процесс ее формирования и развития обеспечен необходимыми ресурсами, насколько они соответствуют требованиям по качеству и количеству. Технология производства (оказания услуг) является фактором, находящимся в тесной взаимосвязи с организационной культурой. Так, если в организации применяется современная технология, можно говорить об организационной культуре, ориентированной на современные требования внешней среды, производство продукции высокого качества, удовлетворение потребителей, создания благоприятных условий для труда рабочих, проведение исследований и разработок, соблюдения мер экологической безопасности и т.п.

Среди всей совокупности факторов можно выделить шесть основных, оказывающих наибольшее влияние на организационную культуру: национальная культура и менталитет, личность создателя организации,

временной период существования фирмы на рынке, размер организации, сфера деятельности и уровень образования и квалификации работников.

В настоящее время разработаны различные методы, которые позволят руководителям формировать и поддерживать культуру предприятия, необходимую для успеха стратегии развития организации. Для разных стран и отраслей эффективной является разная организационная культура, так что не может быть единой оптимальной культуры предприятий, которую остаётся лишь сформировать в каждой организации в той или иной стране.

Экономические методы связаны со свободно-договорными товарно-денежными отношениями на взаимовыгодной основе, отражают стремление сотрудников к достижению основной цели участия в деятельности организации. Экономические методы используются для воздействия на витальные потребности сотрудников, снижая значимость материальных стимулов они способствуют выдвиганию на первый план потребностей социального, духовного, творческого уровней. Экономическая стабильность предприятия, участие в собственности, в прибыли и/или в процессе принятия решений, премирование, льготы демонстрируют эффективность принципов, ценностей, норм поведения, пропагандируемых руководством.

Административные - к ним можно отнести методы прямого, официального указания принципов, стандартов, норм и правил поведения в сочетании с административными санкциями со стороны руководства организации, основанные на отношениях власти и подчинения, например, устав, трудовой распорядок, организация дисциплинарных отношений, информирование. Административные методы отличаются точностью, определенностью, однозначностью и устойчивостью, что позволяет быстро адаптироваться к ним сотрудников, ориентироваться и апеллировать к ним в случае возникновения спорных ситуаций.

Административные методы согласуются со стратегией развития организации и кадровой политикой, являются очень эффективными в случае преобладания нормативной регуляции деятельности и применяются в

комплексе с системой стимулирования. Критерии отбора кадров, развития и обучения персонала, формирование миссии и стратегии, структура организации, распределение функций и обязанностей можно отнести к административным методам формирования корпоративной культуры.

Психологические методы - связанные с использованием групповых процессов для воздействия на личность, входящую в трудовой коллектив, и отдельных, особенно авторитетных работников (групповое давление, влияние), а также психологических способов воздействия на личность и особенностей восприятия и усвоения, нужных образцов поведения (заражение, подражание, научение). Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчинённых.

Психологическое воздействие возможно не только с помощью создания психологического давления или заражения. Ознакомление и демонстрация эффективности культурных образцов при «обмене опытом», где можно реально увидеть к чему ведет развитие культуры в определенном направлении, формирует убежденность и снимает ограничения, которые накладывает «своя», родная организационная культура.

Символические - связанные с материальным воплощением основных идей и ценностей организационной культуры (в виде символов, лозунгов, логических и смысловых ассоциаций, поведенческих культурных форм, пространственного расположения и т. п.).

Символические методы направлены на продуцирование и использование культурных форм, назначение которых - зафиксировать и передать культурный опыт эффективного взаимодействия другим поколениям сотрудников. Данные методы отличаются большой эмоциональной насыщенностью, которая привлекает сотрудников к их использованию, высокой скоростью воздействия, концентрируя в себе смысловые и технологические идеи. Именно символические методы позволяют отделить одну общность от другой, придают

ей неповторимый колорит. В силу своей эмоциональности человек более охотно поддается воздействию символических методов.

Символические методы хороши тем, что в зависимости от того направления, в котором мы меняем организационную культуру, мы можем придавать различный смысл символам, не меняя его внешнего вида, что создает ощущение преемственности и стабильности.

Методы, применяемые для формирования инновационной организационной культуры, должны использоваться в комплексе, воздействуя сразу на все стороны жизнедеятельности организации. Некоторые из них потребуют достаточно больших затрат, например, премирование определенных форм поведения, разработка психологических тренингов или приглашение специалистов, обучение, разработка мероприятий по воздействию на сотрудников, однако часть из этих методов требуют единовременных больших затрат, а поддержание в жизнеспособном состоянии разработанных символических форм не слишком затратное дело, здесь скорее требуется систематичность в обращении к ним.

Таким образом, организация - сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что по их мнению хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Т.к. организационная культура играет очень важную роль в жизни организации,

то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре, сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и изменение в желательном направлении.

Формирование и изменение организационной культуры - схожие между собой процессы, в результате их осуществления создается уникальная культура, свойственная только изучаемой организации. Единственное отличие данных процессов - в этапе жизненного цикла организации. Если создается организация, то соответственно формируется и организационная культура. Если же речь идет о функционирующей организации, то организационная культура изменяется.

Первый этап. Диагностика. При формировании организационной культуры этап диагностики связан с этапами анализа внутренней и внешней среды организации, построения дерева целей, структуризации и композиции при проектировании организации. Суть данного этапа сводится к выявлению специфики деятельности организации, ее цели, количества подразделений, их задач, функций. На данном этапе необходимо сформулировать базовые идеи существования организации и оформить их в виде миссии, философии, идеологии организации. Другими словами, на данном этапе необходимо увязать цель организации с одним из способов ее достижения, а именно с организацией внутренней жизни фирмы, которая должна содействовать достижению организационной цели. При формировании организационной культуры необходимо участие самого руководителя. Однако не возбраняется обращение к помощи экспертов, консультантов, сотрудников будущей организации. Результатом данного этапа является формулирование условий, рамок создания организационной культуры.

При совершенствовании организационной культуры на этапе диагностики анализируется существующая организационная культура. Первоначально

требуется определить критерии оценки существующей культуры. Их можно подразделить на две группы: общие и индивидуальные. Общие критерии требуют ответа на следующие вопросы:

1. Сколько членов организации разделяет заявляемые ей ценности;
2. Какие события отражают культуру организации;
3. Какие символы и характер поведения соответствуют нынешнему состоянию организационной культуры;
4. Что игнорируется в организации;
5. Что в наибольшей степени ценится среди членов организации;
6. Насколько ясны приоритеты организационной культуры членам организации;
7. Насколько приоритеты организационной культуры влияют на результативность труда.

Индивидуальные критерии складываются на основе анализа внутренней и внешней среды организации, выявления слабых и сильных сторон, угроз и возможностей. Возможно, на данном этапе будет скорректирована и цель организации, и ее миссия, и проведены изменения, касающиеся организационной структуры, функций и задач подразделений. Формулировка критериев будет индивидуальна в каждом конкретном случае, но все они будут вытекать из ответов на вопросы, насколько организационная культура соответствует целям организации, каким образом нынешний путь организации отличается от того, каким она шла в прошлом.

Второй этап. Создание проекта организационной культуры. При формировании организационной культуры данный этап предполагает наполнение смыслом каждого элемента организационной культуры в соответствии с целями, задачами и сформулированной миссией организации. В данном случае можно использовать метод экстраполяции опыта успешных компаний, но с корректировкой под миссию и цели организации. При создании проекта культуры важно привлечение сотрудников вновь созданной организации. Совместное творчество, во-первых, сблизит коллектив, во-

вторых, будет способствовать выработке действительно жизнеспособных для этого коллектива ценностей и идеалов. При совершенствовании организационной культуры данный этап будет похож на предыдущий с единственной разницей, что в анкетах или опросах речь будет идти о предпочтительной культуре, а не о существующей.

Ориентируясь на создание предпочтительной культуры, необходимо обсудить следующие вопросы:

1. В чем будет нуждаться организация, чтобы с наибольшей вероятностью успешно действовать в будущем;
2. Каким требованиям организация должна удовлетворять в грядущем внешнем окружении. Какие тенденции предстоит осознать. В каких областях фирма вероятнее всего будет на передовом рубеже;
3. В чем нынешнее состояние недостаточно совершенно;
4. Какие требования потребители и/или конкуренты предъявят в будущем;
5. Что будет необходимо изменить в организации, чтобы доминировать в своей отрасли.

В эти дискуссии желательно вовлечь каждого. В результате анкетирования и дискуссий мы получаем два облика организации - нынешний и предпочтительный. Для создания проекта организационной культуры необходимо их сравнить между собой. Отсутствие существенных различий не означает, что нет необходимости в серьезных изменениях. Небольшие сдвиги могут быть не менее важными, чем существенные преобразовательные процедуры. К вопросам, на которые следует получить ответы в ходе сравнения, относятся следующие:

- каковы атрибуты, которые мы желаем не изменять, но подчеркнуть;
- какие характеристики должны доминировать в новой культуре;
- на чем акцент необходимо ослабить или от чего следует отказаться;

– следует ли сохранить некоторые характеристики нынешней организационной культуры.

В широком смысле цель данного этапа состоит в создании некоего согласованного видения того, каким будет желаемое будущее, какими будут наиболее важные элементы организации, что будет, а что не будет изменено и что ценного в нынешней организационной культуре следует сохранить. На данном этапе важно уделить внимание каждому элементу культуры, даже если в нынешнем состоянии он не представлен.

Третий этап. Внедрение проекта организационной культуры. На данном этапе решаются две основные задачи - социализация персонала и преодоление сопротивления изменениям. В содержательном плане данный этап идентичен и для формирования, и для совершенствования организационной культуры. В преддверии вопросов отметим, что сопротивление изменениям характерно и для вновь созданных организаций, ведь сотрудники, набирающиеся туда, помимо опыта работы в других фирмах имеют и опыт существования в других организационных культурах, зачастую сильно отличающихся (как в положительную, так и отрицательную сторону) от создаваемой в новой организации.

Социализация персонала предполагает ознакомление сотрудников с основными принципами организационной культуры и внедрение этих принципов в жизнь. Ознакомление можно провести различными способами - общее собрание персонала организации с объявлением основных приоритетов организационной культуры, издание брошюры, содержащей указанную информацию и др. Однако самым наглядным способом освещают и показывают организационную культуру разного рода истории. То есть ключевые ценности, желательная ориентация и принципы поведения, характеризующие новую организационную культуру, обычно более четко доводятся до сведения слушателей посредством рассказов о поведении сотрудников, обладающих этими качествами, чем каким-либо иным способом. Уроки приемлемого поведения в новой культуре, которые служащие извлекают из неоднократно

услышанных историй, быстро и однозначно запечатлевают в их сознании желаемые ценности, атрибуты поведения и моральные принципы. Таким образом, желательно выбрать два-три случая или события, наглядно демонстрирующих те ценности, которые будут привнесены в будущую организационную культуру. У сотрудников они должны ассоциироваться с самой организацией так, чтобы принадлежность к ней органически сочеталась с принятием иллюстрируемых ценностей. Форма подачи материала должна быть такой, чтобы в памяти закрепился моральный аспект рассказов. Тогда они станут гораздо более сильным средством доведения принципов новой культуры до сознания сотрудников, чем любое количество ее диаграммных изображений, перечней стратегических составляющих и др.

После того, как все однозначно поняли, что предполагает и что не предполагает изменение культуры организации, и определено, какие именно ценности должны быть закреплены, следует ускорить перемены и внедрить их как можно менее болезненно.

Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каким второстепенным проблемам дать старт или что, тоже второстепенное, остановить;
2. Накопление, каких излишков и заделов необходимо прекратить, от каких действий, не приумножающих ценности, следует отказаться, какие отклонения от следования исповедуемым ценностям можно допускать;
3. С чего начать. Что именно следует признать и приветствовать для поддержки изменений;
4. Какими ресурсами необходимо обзавестись;
5. Каким символическим событиям открыть «зеленую улицу», чтобы они прозвучали сигналом начала новой культуры;
6. Какие процессы или системы должны быть перестроены;
7. Как можно доходчиво довести до сознания членов организации новые культурные ценности;

8. Какие метафоры можно использовать для отражения новой культуры.

Нет сомнения, что предпринятые усилия по изменению окажутся эффективными только в том случае, если соблюдены важные принципы организационных изменений.

1.3 Зарубежный опыт организационной культуры и ее влияние на мотивацию и стимулирование труда

За рубежом накоплен большой опыт стимулирования труда наемного работника. Применяемая там система стимулирования труда позволила приобщить работника к делам фирмы, предприятия, трудовой организации, повысить его заинтересованность в результатах труда. Заметных успехов в этом направлении добились корпорации США (IBM, Mac-Donald's), передовые фирмы Японии, Швеции, Финляндии, Германии, Англии, Франции и некоторых других стран. Рассмотрим деятельность некоторых из них в этом направлении.

Стимулирование труда в корпорациях США. Многие достижения американской теории и практики стимулирования труда завоевали себе всемирную славу. Они повсеместно изучаются и копируются. Передовиком в этом направлении деятельности является крупнейшая и наиболее прибыльная корпорация США — IBM — была создана в 1914 г. Это самая прибыльная корпорация мира с объемом продаж более 50 млрд. долларов, с числом занятых 400 тысяч человек, способная через каждые 10 лет удваивать свои доходы. Ее основатель уотсон-старший разработал свой метод стимулирования труда, заставивший практически всех работников эффективно и качественно трудиться.

Вся система стимулирования труда основывалась и в настоящее время основывается на общих принципах, которые условно можно разделить на два направления. Основной смысл первого направления заключается в создании

отношений доверия между руководителями и подчиненными, между самими подчиненными за счет ясности в подходах стимулирования труда. Основными составляющими первого направления являются:

1. Глубокие убеждения в совместных этических ценностях. Они основываются на ясных целях и задачах трудовой деятельности, а также способах их достижения и решения. Все работники должны быть убеждены, что достичь их можно, только постоянно повышая свой профессиональный уровень, путем качественного и эффективного труда.

2. Политика полной занятости. Она реализуется на всех этапах производственного процесса. Работнику создаются все необходимые условия для полной трудовой отдачи в процессе рабочего времени. Этому подчинены условия и организация труда, весь производственный цикл.

3. Обогащение работ. Каждому работнику фирмы с учетом его социально-психологических характеристик, квалификации по мере возможностей подбирается работа, которая представляется ему более интересной, содержательной и посильной.

4. Личные стимулы к труду. На фирме разработана целая система гибкого поощрения работников, главным образом материального, которая заинтересовывает их в поиске резервов и возможностей трудиться более эффективно и качественно. Она в определенной степени поощряет принятие ими и высоких обязательств перед фирмой.

5. Неспециализированная карьера. По желанию сотрудника (ему предлагают через определенное время работы по данной профессии, специальности перемещение) его перемещают на другое рабочее место, на другой участок работы. Эти перемещения могут быть как по горизонтали, так и по вертикали.

6. Личное участие работника в принятии решения. Участие обычно происходит на основе консенсуса. Обычно на фирме через определенные промежутки времени проводится опрос общественного мнения по какому-нибудь актуальному вопросу. Результаты опроса учитываются при принятии

решения. Если большинство опрошенных высказались отрицательно по изучаемому ключевому вопросу, то решение не принимается. То есть работники фирмы имеют своего рода право «вето».

7. Неявный контроль. Каждый работник хорошо информирован о целях и задачах фирмы, знает что от него хотят, что скрывается за его производственными показателями, и он контролирует в процессе своей трудовой деятельности не только себя, но и как бы «скрыто» своих коллег по работе. Если на каком-то участке допускается брак, то данная ситуация обязательно станет предметом обсуждения, так как от этого в определенной степени зависит общий экономический результат. И данное поведение работника не считается каким-то «предательством» по отношению к своим коллегам.

8. Утверждение сильной культуры труда. В данном случае уделяется большое внимание условиям и содержанию труда, механизации и автоматизации всех производственных процессов, культуре поведения в процессе производственной деятельности (экономия рабочего времени и т.д.).

9. Холистический подход к работнику, фирма видит свое предназначение в удовлетворении буквально всех потребностей ее работников. Эти потребности могут быть как материальными, так и социальными. Практический анализ работающих на американских фирмах показывает, что работа позволяет им безбедно жить, пользоваться социальными и другими благами.

Второе направление включает те принципы, которые свойственны только этой фирме и предполагают развитие у работника индивидуализма. Считается, что в таких, искусственно созданных условиях, работник должен планировать свою судьбу и управлять ею и, соответственно, координировать свое трудовое поведение. Эти принципы следующие:

1. Сильная вера в индивидуализм (уважение к человеку). Это официально провозглашенная политика фирмы. К мнению работника прислушиваются, с ним считаются. Поощряют почти все формы активности работника. Ему

постоянно доказывают, что он основная фигура фирмы и призывают его следовать принятым компанией убеждениям.

2. Четкая кадровая политика. Службы «Управления персоналом» имеют всю полноту информации о каждом работнике, сотруднике фирмы, «ведут» его по служебной и профессиональной лестнице предприятия, фирмы, организации.

3. Единый социальный статус работников. Он не связан со служебным положением работника. Все работники фирмы находятся в одинаковых демократических условиях, пользуются одинаковым вниманием, как бы «все равны». Руководитель фирмы, руководители других служб и подразделений с одинаковым уважением и вниманием относятся ко всем работникам, независимо от занимаемой ими должности.

4. Привлечение к работе специалистов высшей квалификации. Фирма принимает на работу специалистов только высшей квалификации, это позволяет ей экономить на обучении и переобучении работников.

5. Расширенная подготовка и переподготовка всех работников. На фирме существует график подготовки и переподготовки кадров, который строго выполняется. Это позволяет работникам фирмы полностью реализовывать свой потенциал.

6. Максимальное делегирование полномочий работникам, вплоть до самых низовых исполнителей. В американской специализированной литературе данная форма получила название «партисипативные методы управления», когда наемному работнику на всех уровнях делегируются дополнительные полномочия в управлении производством, участии в собственности, в распределении прибыли, в подготовке и принятии какого-нибудь решения и т.д. И, как показывает опыт внедрения этих методов управления и стимулирования труда, предприниматели совершенно не боятся потерять свое влияние на фирмах.

7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей. Это одно из самых успешных нововведений, предпринятых фирмой. В данном

случае сознательно снижается роль линейных руководителей, а подчиненным предоставляется полная возможность полностью реализовать свой потенциал. У подчиненных расширяется самостоятельность, а руководители вынуждены искать пути по улучшению управления.

8. Поощрение несогласия. Это принцип развития в людях индивидуализма. Суть его состоит в поощрении расхождения во взглядах.

9. Поощрение горизонтальных связей. Сознательно разрушаются вертикальные взаимосвязи, чтобы затем их заменить горизонтальными, возникшими в противовес вертикальным.

10. Институализация изменений. Если изменения дают положительный результат, то они официально закрепляются как социальный институт.

Принципы, объединенные в перечисленные выше два на-правления, дополняют друг друга, а объединение их позволяет представить успешно действующую и развивающуюся корпорацию XXI в.

Система стимулирования труда в Японии. Япония в настоящее время является лидером индустриального развития не только в Азии, но и во всем мире. До начала 60-х гг. XX в. исследователи называли ее «отсталой страной». Япония эконо-мически отставала от США и Западной Европы, в которых к тому времени произошли гигантские изменения в производст-венной, социальной и культурной сферах, связанные с научно-технической революцией и ее социальными последствиями. Необходимость в сжатые сроки преодолеть это отставание предопределила создание специфической модели экономического и технологического способа производства.

Эти модели основывались на так называемом японском типе управления и японской системе стимулирования активности и трудовой мотивации работников. Все это привело к формированию качественно новой парадигмы производственных отношений, которая в отличие от американского рационализма пронизана гуманизмом, она дает возможность полностью раскрыть личностный потенциал каждого работника. Японская система стимулирования труда основывается на следующих положениях.

1. Пожизненный найм рабочих и служащих. Пожизненный найм рабочих и служащих в крупных фирмах охватывает до 30% рабочей силы. Он ставит постоянных работников в привилегированное положение. У них есть гарантия работы, ежегодного роста доходов (за каждый отработанный год работник получает надбавку к заработной плате), хорошее социально-культурное обеспечение (60% японцев, имеющих собственное жилище, сделали это с помощью финансовой поддержки своей фирмы), полное обеспечение медицинской страховки, выдача определенной денежной суммы в связи с рождением ребенка, выделение стипендий детям на обучение в университетах и колледжах и т.д.

2. Принцип «старшинства». Он обеспечивает повышение заработной платы в зависимости, прежде всего, от стажа работы, от уровня квалификации; всякое повышение разряда обязательно приводит к повышению заработной платы; чем выше ранг сотрудника, тем больше размер надбавки, которую он получит; данная система является основой для формирования служебной карьеры и наиболее важным мотивационным и стимулирующим фактором для усердной работы и активного участия во всех делах фирмы. Этот принцип обеспечивает также результативность труда.

3. Разносторонняя подготовка кадров. Она предусматривает обязательное регулирование повышения квалификации работников и обеспечивает им должное продвижение. Важным моментом для формирования служебной карьеры в той или иной форме является «ротация», т. е. смена рабочего места и одновременно обучение (обучение идет строго по графику через определенное время работы) новой специальности (профессии). Разновидностью системы ротации является так называемая система назначения на должность. При освобождении какой-либо должности в компании на нее объявляется конкурс, в котором может участвовать каждый сотрудник, отвечающий всем необходимым требованиям.

4. Планомерное перемещение кадров из одного функционального подразделения в другое. Такой способ перемены работы, своего привычного

рабочего места играет громадную положительную роль. На новое рабочее место переносится все положительное и прогрессивное с прежнего места, работник более критически подходит к новой работе.

5. Система горизонтальной координации. Это когда на низовом уровне создается целая сеть специальных органов (совет мастеров, совет бригадиров, совет менеджеров и т.д.), которые позволяют оперативно и результативно решать большинство организационных и управленческих вопросов.

6. Особая процедура принятия решений. От общепринятой она отличается тем, что большое количество времени тратится на всестороннюю подготовительную работу перед принятием решения; работников, социальные группы и т.д. знакомят со всеми тонкостями (последствиями) в случае принятия решения, с ними советуются, их практически делают соучастниками будущих решений. Время, затраченное на подготовительную работу, не пропадает, оно компенсируется быстротой реализации принятого решения и меньшей степенью конфликтности.

7. Вовлечение работающих сотрудников в «малые производственные группы по усовершенствованию трудовой деятельности».

Они сейчас больше известны под названием «движение за самоконтроль», «движение за бездефектную продукцию», «Кружки контроля качества» (ККК), «кружки за снижение себестоимости» и т.д. По официальным данным, около 95% японских компаний активно развивают эти и некоторые другие малые производственные группы. В целом, говоря об организационном феномене «кружков контроля качества», можно выделить следующие положительные моменты:

- повышение образовательного уровня членов ККК;
- повышение уровня производственных умений и навыков;
- повышение уровня внутрифирменной коммуникации как непосредственно на рабочем месте, так и между различными звеньями по горизонтали и по вертикали;

- улучшение психологического климата на производственных участках;
- активизирование творческого потенциала членов ККК;
- превращение ККК в дополнительный стимул более усердной работы.

Самым важным моментом в механизме увязывания личных профессиональных интересов каждого сотрудника с результатами производственного участка, на котором последний трудится, является система оценки прилагаемых им усилий. В японских фирмах стремятся к тому, чтобы эта система была создана на основании всем понятных и ясных критериев. Считается, что система оценок должна отражать задачи, стоящие перед отдельным производственным участком, но отвечать нуждам и потребностям всей организации. Как правило, разрабатывается широкий набор критериев, которые достаточно эластичны и позволяют приспособить их к различным видам деятельности.

Самый важный момент при выставлении оценок — это своевременность и точность выполнения поставленной подразделению задачи. В японских корпорациях различают два основных типа оценок. К первому типу относят оценки, выставляемые вышестоящим начальством своим сотрудникам.

Существует три уровня таких оценок:

1. Оценка со стороны непосредственного руководителя;
2. Со стороны отдела, службы, цеха работника;
3. Со стороны административного руководства фирмы.

Существуют следующие критерии для вынесения оценок:

А — Трудовые результаты:

— объем выполняемой работы;

— качество работы;

— результаты деятельности, находящиеся за границами непосредственных трудовых обязанностей (работа в «кружках контроля качества» и другие внеслужебные обязанности).

Б — Отношение к служебным обязанностям:

- трудовая дисциплина;
- работа с группой;
- активность и самостоятельность.

В — Стремление к служебному росту и развитию:

- саморазвитие;
- результативность деятельности.

Г — Специфические проявления и результаты.

Оценки по всем вышеперечисленным параметрам отражаются на результатах периодического годового повышения заработной платы. Эта оценка учитывается также и при формировании балла, влияющего на процедуру повышения квалификационного уровня.

Другой документ, отражающий оценку вышестоящего начальства по отношению к работнику, — это «Мнение непосредственного руководителя по результатам обучения сотрудника на рабочем месте». Оценка, зафиксированная в этом документе, заодно с оценкой реальных результатов сотрудника, участвует в процедуре повышения квалификационного уровня, влияет на формирование размера заработной платы сотрудника в целом.

Второй тип оценки, выставляемой в японских фирмах, — это «Карта целей развития, которые себе ставит сотрудник». Эта карта фактически представляет собой самооценку работника (мнение работника о себе).

В японской системе свои особенности и с формированием заработной платы, опыт, который тоже может пригодиться. Например, на фирме Hitachi она состоит из следующих элементов:

1. Кихонкю (основная заработная плата) формируется на базе образовательного и квалификационного уровня и количества лет, проработанных в фирме.

2. Какю (дополнительная заработная плата) определяется в зависимости от оценки достижений работника по формуле, которая различает три отдельных направления — производственное, административное, исследовательское (творческое).

3. Шокумукю (заработная плата за выполнение определенных функций) формируется на основе выполняемой работы, так как существует классификация различных видов работы.

4. Фуйочиикитеате (дополнительная выплата для поддержки семьи и в зависимости от района работы). В Японии выделяется три типа районов, и в зависимости от того, в каком работает человек, определяется размер дополнительных вы-плат.

5. Токубецучинрицу (специальный тариф) — дополнительные выплаты за работу во вредных для здоровья, пожароопас-ных условиях, а также за выполнение других тяжелых и опас-ных для жизни действий.

6. Эйпотеате — дополнительные вознаграждения для со-трудников, входящих в состав центральной администрации фирмы.

В других фирмах есть своя специфика и особенности фор-мирования заработной платы.

В совокупности все эти принципы, оценка и самооценка, оплата труда работника способствуют в максимальной степени эффективному использованию человеческого фактора, что приводит, в конечном счете, к увеличению производительности труда и улучшению качества выпускаемой продукции, раскрепощению производственной предприимчивости работающих.

Стимулирование труда на предприятиях Финляндии, Швеции. Успехи Финляндии, Швеции и других скандинавских стран являются убедительным доказательством умелого стимулирования и управления трудом. Одной из концепций управления, успешно применяемой на многих предприятиях и организациях, является концепция «управления по результатам». В рамках этой концепции осуществляется и стимулирование труда. Управление по результатам является процессом, состоящим из следующих основных этапов.

1. Определение результатов. Оно начинается с глубокого анализа устремлений, на основе которого определяются желаемые результаты для разных уровней трудовой деятельности. Устремления каждого члена трудовой организации проявляются, в свою очередь, в виде планов достижения конечных

результатов, продвижения по службе и личных планов. Уже на этом этапе активизируется использование воли и мышления каждого члена трудовой организации.

2. Ситуационное управление ради достижения этих результатов. Полностью организуются все дела производства, деятельность людей и окружения таким образом, чтобы планы превращались в желаемые результаты. А для этого одним из главных условий является правильное стимулирование труда и творческий подход к нему.

3. Контроль (наблюдение) за результатами. В процессе контроля, который является необходимым элементом в данной системе, выясняется, какие результаты в области стимулирования труда и всей коммерческой деятельности достигнуты по плану и какие случайно. Кроме того, определяется, как выполняются планы работников по социальному и профессиональному продвижению. Важнейшие выводы в отношении планирования и реального продвижения по службе и в жизни служат целям сохранения трудовой и жизненной мотивации. Особое внимание при этом уделяется вопросам оценки работы сотрудников и системе их стимулирования, обеспечению собственной мотивации к жизни и работе. Эти мероприятия на предприятиях Финляндии можно представить следующим образом:

- не попадай во всеобщее беличье колесо, поскольку бег в нем никогда не кончается. Возьми в свои руки использование собственного времени, найди в этом вопросе правильный и достаточно разумный подход;

- резервируй столько времени, сколько нужно для достижения конечных целей. Ты никогда не сможешь распоряжаться своим временем, если не продумаешь самостоятельно или с чьей-то помощью, что для тебя является существенным. Не пытайся делать все, а делай самую важную работу, исходя из конечных целей;

- поддерживай наиболее важные (связанные с твоей работой) организационные и человеческие контакты;

– семья — это главная единица общества, учитывай, что в семье ты получаешь значительную часть мотивации к жизни и труду. Ты несешь ответственность за развитие своей семьи и за то, как она выходит из трудных ситуаций;

– необходимо иметь друзей и оберегать хорошие человеческие взаимоотношения, так как они мотивируют твою жизнь;

– необходимо вовремя занять четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Необходимо как можно скорее выяснить, что ты ценишь и чего хочешь от жизни.

Эти рекомендации ценны и для тех, кто только вступает в трудовую жизнь, и для тех, кто переживает определенную стадию личностного развития. Есть и некоторые практические возможности обеспечения собственной мотивации к работе, к которым рекомендуется прислушиваться и ориентироваться на них:

– позаботься о том, чтобы ты был всегда хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным;

– относись положительно к работе и жизни;

– активно развивай себя, укрепляя и используя свои сильные стороны и исправляя свои недостатки, с которыми необходимо что-то делать;

– сделай более приятным свое окружение на работе;

– постарайся, чтобы твоя работа существенно менялась через каждые 5—7 лет;

– определи для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей различные альтернативные варианты продвижения по службе, как в своем трудовом коллективе (трудовой организации), так и вне его. Главную ответственность за развитие своей карьеры в целях сохранения мотивации к работе неси сам;

- будь откровенным со своими коллегами и осуществляй взаимообмен опытом. Требуй того же от них по отношению к себе. Это поможет твоей работе и развитию мотивации к ней;
- вознаграждай себя за хорошие достижения в работе и требуй вознаграждения со стороны трудового коллектива;
- постоянно проявляй заботу о своем физическом и психическом состоянии.

Близка к финской и шведская система стимулирования труда. Она построена на формировании высокого (по сравнению с другими странами) уровня жизни, обеспечения занятости населения и большого количества, социальных благ. Это - по-строение общества всеобщего благосостояния, основанного на системе всеобщего равенства, суть которого заключается в том, что общество отвечает за предоставление всем гражданам государственных услуг хорошего качества в ряде важнейших областей (это и высокая организация трудовых отношений, и образование, и здравоохранение, и забота о детях и пожилых, а также социальные услуги и т.п.).

Например, целью социального обеспечения Швеции является обеспечение человека экономической защитой в случае болезни, рождения ребенка и по старости (всеобщее страхование), в связи с несчастными случаями и болезнями по производственной причине (страхование от несчастных случаев на производстве) и безработицей (страхование по безработице и помощь от рынка труда наличными как общественная помощь). Вся система трудовой деятельности, образования, здравоохранения, страхования и т.д. направлена на стимулирование человека-труда. Это и обеспечивает в конечном итоге высокие экономические результаты в трудовой деятельности.

Как видим, опыт, накопленный ведущими корпорациями США, Японии, западных стран по стимулированию труда, представляет для нас большой интерес. Вместе с тем, решая вопрос о применении той или иной модели стимулирования труда, необходимо учитывать конкретные условия

существования того или другого предприятия, фирмы, трудовой организации, экономическую целесообразность нововведения и внедрять только то, что необходимо и что подходит для российского менталитета. В противном случае любое нововведение будет бесполезным, неработоспособным и принесет только вред.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Т.И. Егорова. Основы менеджмента. – М.: Институт компьютерных исследований, 2015. – 136 с.
2. Артур А.Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
3. А.И. Кравченко. История менеджмента. – М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2007. – 560 с.
4. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 144 с.
5. Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 368 с.
6. Дж. Пирс II, Р.Робинсон. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
7. С.А. Попов. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. – М.: Юрайт, 2013. – 224 с.
8. Балабанов И.Г. Основы финансового менеджмента. - М.: Финансы и статистика, 2010.
9. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности.– М., 2011.
10. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда. – М.: Дело и сервис; - 2010 год.
11. Белякова Г.Я., Самков М.А., Инструменты управления взаимодействием инновационной инфраструктуры в регионе. Инновации и инвестиции. 2017. № 7. С. 17-21.
12. Белякова Г.Я., Воробьева Т.Н. Институциональные основы и роль организации деятельности органов исполнительной власти субъекта РФ и

оценки ее эффективности в Российской системе государственного управления региональным экономическим развитием. Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. № 10 (96). С. 134-145.

13. Белякова Г.Я., Самков М.А. Механизмы и инструменты инновационного развития регионов. Экономика и предпринимательство. 2014. № 11. С. 280.

14. Грошев, И.В. Организационная культура: Учеб. Для студентов вузов / И.В. Грошев, А.А. Краснослободцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 545с.

15. Тихомирова, О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 151с.

16. Камерон Ким, Куинн Роберт. Диагностика и изменение организационной культуры. - Спб.: Питер, 2013. – 328с

17. Козлов В.В. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. – М., 2001. – 180с.

18. Мизелева Г.С. и др. Корпоративная культура: взгляд изнутри //Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №3.

19. А.Парабеллум, Н.Мрочковский. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании. – СПб.: Питер, 2013. – 224 с.

20. Владимир Репин. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

21. А.Парабеллум, Н.Мрочковский. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании. – СПб.: Питер, 2013. – 224 с.

22. В.К. Федюкин. Управление качеством производственных процессов. – М.: КноРус, 2011. – 232 с.

23. Д.В. Александров, Е.В. Александрова, А.Ю. Лексин, Н.Н. Давыдов. Методологические основы управления и информатизации бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 376 с.

24. Патрик Форсайт. Маркетинг в книгоиздании. – М.: Школа издательского и медиа бизнеса, 2012. – 224 с.
25. Рэнди Гейдж. Работа на первом уровне. Основы дубликации в сетевом маркетинге. – М.: Диля, 2013. – 96 с.
26. Стеклова О. Е. Организационная культура: учебное пособие / О. Е. Стеклова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
27. Спивак В.А. Организационная культура / В.А.Спивак. – СПб - «Нева», 2006. – 268 с.
28. Генкин Б.М. Экономика и социология в теории организации / Б.М. Генкин. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 431 с.
29. Ивановская Л.В. Корпоративная культура и организационные изменения / Л.В. Ивановская //Кадровый вестник. — 2007. — №12.
30. Кузнецов Р.И. Формирование и поддержание корпоративной культуры в организации //Управление персоналом. — 2006. — №11. — С.56-67.
31. Занковский, А.Н. Организационная культура. Учебник / А.Н. Занковский. – Изд. 2-е. - М.: «Дело», 2008. – 432 с.
32. Электронный ресурс - <http://tot24.ru/>
33. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
34. Е.А. Токарева. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. – М.: Наука, 2008. – 542 с.
35. Алиса Кожевникова. Инновационные подходы к стимулированию труда. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – 256 с.
36. Т.Н. Лобанова. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2016. – 484 с.
37. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда (Текст(: учебное пособие / В.В.Адамчук, О.В. Романов и др. — М.: ЮНИТИ, 2012. — 407 с. — ISBN 5-9487-00899-2.

38. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: ЮНИТИ, 2016. — 687 с.
39. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий. Учебник. / С.В. Алексеев. — М.: Советский спорт, 2015. — 687 с.
40. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Под общ. Ред. Л.Л. Ермолович Мн. – 2014. – 465 с. – ISBN 5-188-04022-2.
41. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие Сокр. пер.с англ. / И.Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с. – ISBN 978-5-238-02321-5.
42. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / А.Я. Анцупов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 391 с.
43. Арутюнов, Ю.А. Антикризисное управление: Учебник для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ю.А. Арутюнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 416 с.
44. Методы менеджмента качества//Организационно-методические аспекты корпоративной культуры. Под ред. Свиткина М.З. -2017.
45. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2011.
46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. - М.: Дело, 2009.
47. К. Камерон Р. Куинн. Диагностика и изменение организационной культуры. Питер. СПб.:2011.
48. Балабанов И.Т. Основы организации и мотивации - М.: Финансы и статистика, 2010.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующая кафедрой

_____ З.А. Васильева

« » _____ 2019 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

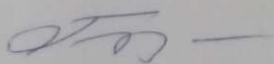
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

Влияние организационной культуры на мотивацию и стимулирование
труда персонала организации
(на примере ООО «Альбатрос»)

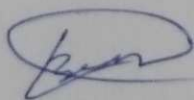
Научный
руководитель



профессор, доктор
экономических наук

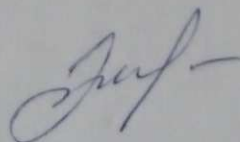
Г.Я. Белякова

Выпускник



М.Ю. Восканян

Нормоконтролер



ассистент кафедры
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

И.С. Жирнова